

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт психологии

Кафедра акмеологии и психологии среды

**ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО  
РЕЗЕРВА ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

**Направление «38.03.04 – Государственное и муниципальное  
управление»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. Кафедрой О.В. Кружкова  
«\_\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2019 г.

Исполнитель:  
Кондрашин Евгений Анатольевич  
обучающийся БГ-51z группы

Научный руководитель:  
Валиев Р.А., канд.пед.наук,  
доцент, доцент кафедры общей  
психологии и конфликтологии

Екатеринбург 2019 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ .....	10
1.1 Основы и принципы формирования системы кадрового резерва органов местного самоуправления.....	10
1.2 Правовые аспекты формирования системы кадрового резерва на государственной и муниципальной службе.....	19
ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ РАБОТЫ С КАДРАМИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ.	26
2.1 Организация работы по обеспечению формирования кадрового резерва в системе органов местного самоуправления .....	26
2.2. Практическая работа по формированию кадрового резерва в органах местного самоуправления Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район, село Байкалово .....	32
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ «АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ БАЙКАЛОВСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ РАЙОН» .....	45
3.1 Организация и планирование исследования конкурсной процедуры отбора в кадровый резерв для замещение вакантных должностей в органы местного самоуправления в АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ БАЙКАЛОВСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ РАЙОН, село Байкалово.....	45

3.2 Эмпирическое исследование конкурсной процедуры отбора в кадровый резерв для замещение вакантных должностей в органы местного самоуправления в АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ БАЙКАЛОВСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ РАЙОН, село Байкалово.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	62
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** В настоящий момент нововведения, реорганизации, информационные перестройки обусловлены непрерывным процессом снабжения органов управления обновленными лицами и кадровым составом способного эффективно идти в ногу со временем и решать задачи для строительства нового государства.

Реализация планов государства по реформированию управления залог успеха, гарантированных выполненных планов в сроки и реализованных поставленных целей и задач.

Кадровый резерв является новой административно-правовой категорией, с момента появления нормативно подкрепляется и совершенствуется указами президента.

Степень важности развития кадровой политики и стратегии трактуется указами президента (№ Пр-1573 от 01 августа 2008, № 1653 от 13.12.2012, №96 от 01.03.2017 и т.д.) для решения выявленных ряда проблем в процедуре формирования кадрового резерва на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Проблемы, связанные с формированием кадрового резерва качественно целенаправленно и систематически прорабатываются правительством РФ (№636-р от 22.04.2010 (ред. От 30.12.2018) благодаря разработке и внедрению федеральных программ «Лидеры России 2020», «Подготовка и переподготовка резерва управленческих кадров», «Кадровый резерв – Профессиональная команда страны» и т.д.

Для урегулирования процессов формирования кадрового резерва введен профессиональный стандарт (утв. приказом министерства труда и социальной защиты РФ от 6.10.2015г. №691н) по регламенту которого

обеспечивается эффективное функционирование системы управления персоналом для достижения целей организации.

В связи с огромными реорганизациями и проверками(мониторингами) возникает ключевая проблема по формированию резервного состава сотрудников. Для реализации нововведений и повышения эффективности управления требуются новые подходы, эффективный высокий потенциал, высококвалифицированные специалисты.

Актуальность темы диплома остра и проблематична из-за скопления проблем в новых условиях, связанных с работой по организации формированию кадрового резерва органов МСУ. Организация формирования кадрового резерва, оценка потенциала кадрового резерва; развитие персонала, реализация трудового потенциала кадрового резерва являются типичными проблемами организаций и являются почвой для изучения.

Так автор статьи Персань Н.В. в рубрике экономика и управление рассматривает типичные проблемы, встречающиеся в процессе формирования кадрового резерва, факторы, определяющие успешность современных организаций. [54]

При анализе проблем, с которыми сталкивается большинство организаций при формировании кадрового резерва Ю. Т. Габтрахманова и И.Н. Махмудова представили методику поэтапной работы классифицируя проблемы на 4 группы, и действенные пути решения, позволяющие справиться с возможно возникающими проблемами при прохождении описанных этапов. [11]

Требуются инструментальные приспособления к переменам происходящих в сферах государства в виде реализации технологий кадрового управления. Все возникающие задачи можно эффективно

решить с помощью высококвалифицированных подготовленных кадровых резервов, при условии его активного использования.

Для устойчивого развития территорий правительство РФ целенаправленно совершенствует кадровую политику обеспечивая муниципальную и государственную службы сильным высококвалифицированным кадровым резервом.

Полагаем, что главной задачей является научное обоснование кадровой политики, качественная система работы по формированию кадрового резерва, развитие и совершенствование кадрового потенциала сотрудников, своевременное обновление и усвоение мирового опыта в МСУ.

#### **Анализ степени изученности поставленной темы.**

При рассмотрении проблемы особое внимание уделено кадровой политике и работе по формированию кадрового состава в органах муниципальной и государственной власти и освещены в отечественной и зарубежной литературе такими авторами как: В.В. Черепанова, П.Фресса и Ж.Пиаже, И.Н. Барцица, Абрахама Маслоу, Н.К. и др.

Проанализирована работа современных публикаций авторов по проблеме профессионализма: Л.В. Прибытковой, В.М. Захарова, А.С. Ханкомедова, В.Г. Игнатовой, В.И. Добренькова и др.

Значимость целенаправленной работы государства в системе кадровой политике, достижение высокой эффективности управления подчеркивается в нормативно-правовых документах государства, анализируется в программах развития и транслируется в СМИ. Что в свою очередь показывает значимость темы «Работа по формированию кадрового резерва в органах местного самоуправления».

Представленные факты свидетельствуют актуальности темы.

**Проблема исследования.** Таким образом, важность и своевременность вышеназванных проблем, их теоретическая и

практическая значимость, а также недостаточная проработанность механизма формирования и подготовки резерва управленческих кадров МСУ предопределили выбор темы исследования.

**Гипотеза.** Совершенствование потенциала кадрового резерва в органах МСУ возрастет при разработке целевых комплексных рекомендаций формирования и развития кадрового резерва Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район.

**Объект исследования:** кадровый резерв муниципального самоуправления.

**Предмет исследования:** технология работы по формированию кадрового резерва органов в Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район.

**Цель дипломной работы:** разработка рекомендаций совершенствования процесса работы формирования кадрового резерва органов на примере Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район по средствам реализации технологий формирования кадрового резерва.

Исходя из цели дипломной работы сформированы следующие **задачи:**

1. Систематизировать теории работы формирования кадрового резерва органов МСУ.
2. Анализировать итоги пройденной преддипломной практики на базе Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район.
3. спланировать эксперимент совершенствования технологии работы формирования кадрового резерва органов местного самоуправления в Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район.

Основой исследовательской работы являются теоретические методы исследования: обобщение опыта, систематизация научной литературы, обобщение и анализ практики, планирование на основе синтезирования, идеализации, конкретизации методов.

**Эмпирическая база.** Законодательные акты управленческого характера, регулирующие работу по формированию кадрового резерва органов МСУ, теоретические аспекты в области менеджмента исследователей, преддипломная работа на тему «работа по формированию кадрового резерва органов местного самоуправления» на базе Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район.

Нормативная база дипломной работы ФЗ №131 от 6 октября 2003г. «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ», ФЗ №25 от 2 марта 2007г. «О муниципальной службе в РФ», Решение думы №39 от 27. 08. 2015 «кадровый резерв Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район», Решение думы № 23 от 28.04.2016 «дополнение к решению думы №39 от 27.08.2015 Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район»; Решение думы №50 от 26.04.2018 «дополнение Решение думы № 23 от 28.04.2016 «дополнение к решению думы №39 от 27.08.2015 Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район».

#### **Научно-практическая значимость исследования.**

Содержание дипломной работы: систематизация опыта, посвященного формированию кадрового резерва органов МСУ; мероприятия как инструмент совершенствование политики кадрового резерва МСУ.



Дипломная работа может вызвать интерес у органов МСУ, педагогов, учителей школ, студентов, проявляющих интерес к проблеме формирования кадрового резерва органов местного самоуправления.

Структура выпускной квалификационной работы соответствует методическим требованиям написания исследования и включает в себя: введение, три главы по два параграфа, заключение, список литературы из 61 источника, 6 приложений, 9 таблиц и 4 рисунка.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

## **1.1 Основы и принципы формирования системы кадрового резерва органов местного самоуправления**

Глобальные перемены происходят на сегодняшний момент в жизни политики Российской системы управления, в том числе взгляды, убеждения, привычки, нравственные ценности, социальные роли. И если для одних глобальные перестройки безболезненны, то для других являются огромной катастрофой, приводящей к реструктуризации и полному краху устоявшейся системы.

Для избегания деструктуризации организации и непрерывного процесса развития страны формируются кадровые резервы. В частности, для привлечения эрудированных руководителей, с более мощным личным потенциалом для повышения эффективности экономических процессов страны. Максимальное использование потенциала кадрового резерва служит эффективным инструментом укрепления современной России. Единицами эффективного кадрового резерва являются органы государственной власти и местного самоуправления. Однако, не только специалисты органов государственной и муниципальной власти могут находиться в резерве, но и лица из разных сфер общества, в том числе студенты последних курсов. Главными показателями должны быть высокая целеустремленность и высокий личный потенциал кадра. В России очень часто стали проходить мероприятия по формированию кадрового резерва, что отражает высокую заинтересованность государства в данном вопросе.

Поиск новых решений, подходов к реализации технологий управления кадровым грамотное нормативное оформление, качественная работа по формированию кадрового резерва может стать ключом к продуктивному решению многих целей и задач, в том числе и развитию кадрового потенциала.

Грамотная работа по совершенствованию и развитию кадрового потенциала государственной и муниципальной службы функционирует только с лицами, прошедшими конкурсный отбор в кадровый резерв.

В научной литературе кадровый резерв имеет определенное значение.

С.И. Ожегов дает свое понятие термину **«резерв»** – это запас, дополнительные ресурсы, нуждающиеся в своевременном пополнении. [56]

Кадровые резервы обеспечивают непрерывные процессы снабжения органа управления нужными специалистами.

А.Х. Аршолоева занимаясь научной работой дала определение термину **«кадровый резерв»** - «государственные служащие, обладающие огромным личностным потенциалом, обучаемые и способные справиться с поставленными задачами, возникающими на той или иной намечаемой должности [11].

На сегодняшний момент, существует множество подходов к термину кадровый резерв.

В широком смысле, формирование кадрового резерва подразумевает специально отобранные высококвалифицированные люди прошедшие конкурсный отбор, имеющие положительные отзывы, имидж, прошедшие необходимые технические требования.

В.И. Лукьяненко считает, что **кадровый резерв** – это специально отобранные специалисты обладающие определенными компетенциями и обладающие необходимыми личными качествами, прошедшие

специальную подготовку для назначения на более высокую управленческую должность. [51]

А.Р. Адиятуллина считает, что **кадровый резерв** – это отобранная группа перспективных специалистов на основе установленных критериев прошедшие конкурсный отбор, обладающие морально волевыми качествами, обладающие положительным имиджем необходимые для развития и замещения управленческих должностей. [9]

Возросла необходимость в профессиональных и нравственно богатых кадрах на соответствующие должности в связи с постоянными меняющимися законами, стандартами и требованиями к занимаемым рабочим местам.

От успешного выполнения плана поставленных задач следует успех всего процветания Российской Федерации, а также ее компаньонов. Что в свою очередь способствует будущему существованию и процветания внешнеэкономических взаимоотношений.

Опираясь на тему работы и материала, собранного в нем, следуют задачи:

1. Формирование фундаментальных, нужных качеств с помощью нововведений в области различных технологий кадровой политики;
2. Усвоение нужных профессиональных умений на уровне стандартов.
3. Интеграция, креативизация, компьютеризация, взаимодействие развитию функционала в различных отраслях, побуждение к выработке различных потребностей

Новые требования к уровню подготовки кадрового персонала являются источником нового поколения специалистов высшего качества. Без комплексного подхода проблем связанных с кадровым резервом не решить.

Единомышленников в новой концепции нашел В.В. Путин вводом своей программы пять «И» - инвестиции, институты, инфраструктура, инновации, и интеллект.

Все выше перечисленное позволит ускорить развитие России во всех направлениях, так как ведь если не будет дефицита в нужных кадрах, то не будет застоя в достигаемых процессах.

Исторически сложилось, что в переломные моменты России стрессоустойчивый, профессионал, хозяйственник, волевой, целеустремленный управленец справлялся с возникающими сложными ситуациями.

Заложенная энергия саморазвития формирования кадрового резерва должна позволять смотреть на основные процессы с новых ракурсов, с точки зрения социальных ценностей, норм и моралей, в первую очередь идеалы трудящихся. Тем более сам процесс развития на сегодняшний момент во многом зависит от личностных качеств человеческих ресурсов.

В.В. Путин отмечает «нынешней РФ и всей управленческой власти двигаются в сторону нововведений формирования кадровых резервов: людей мобильных, творческих, инициативных, талантливых способных преподнести новые вехи в бизнесе. [1]

Все выше сказанное указывает на потребность в пересмотре основных научных концепций, ведущих идей, системно построенные позиции решая таким образом поставленные задачи.

Технологии становления кадровых резервов требуется правильная структура, поэтапное формирование, более обкатанные методы и формы отбора кандидатов и подготовки лиц в кадровый резерв, его использование и пополнение нужными специалистами.

Процесс реализации кадрового резерва делится на четыре этапа, реализация в жизнь которых необходима для достижения нужной эффективности.

Процесс формирования как самого резерва, так и органов власти начинается с первого этапа, суть его заключается в формировании списков важных должностей, и квалификационные требования лиц на данные должности, а также основные направления развития и содержания зарезервированных кадров.

Второй этап формирования кадрового резерва органа местного самоуправления является в создании нормативной базы, которая будет регулировать процесс.

По мнению В.В. Зотова, формирование резервов кадров так же известный в работах как третий этап, является самым трудоемким в плане развития и поддержания умений и навыков зарезервированных кадров, а также избегание информационного вакуума для успешной и эффективной работы данных кадров. [32]

По мнению Г.В. Атаманчук четвертый этап заключается в стажировке и приобретении опыта зарезервированным специалистом, работа им по замещению основного сотрудника будет эффективной при постоянном натаскивании на и посещении различных практических заданий. [12]

Основополагающая цель органов управления в повышении уровня жизни населения является спецификой политики органов власти и органов местного самоуправления, основываясь на нормативно-правовых документах и организационной структуры.

Указанные технологии Е.А. Литвинцева ярко отражают эффективность приемов и действий по отношению к резервному составу кандидатов. С помощью технологий определяю подойдет ли кандидат по следующим показателям: эффективность труда, деловые компетенции, профессиональные и личностные качества, пройденные повышения квалификации, оценка, отбор персонала, планирование и управление карьерным ростом. [50]

В работах В.В. Рудова проведение специализированных мероприятий по наполнению кадровых резервов рассматриваются совокупность методов, позволяющих получить качественную характеристику о кандидате, перспективы, количественные характеристики о персонале, результаты деятельности. Иными словами, технологии кадрового резерва выступают средством управленческих решений персонала. [61]

Секрет успешной организации заключается в реализации воспроизводства резервных кадров государственной и муниципальной службы.

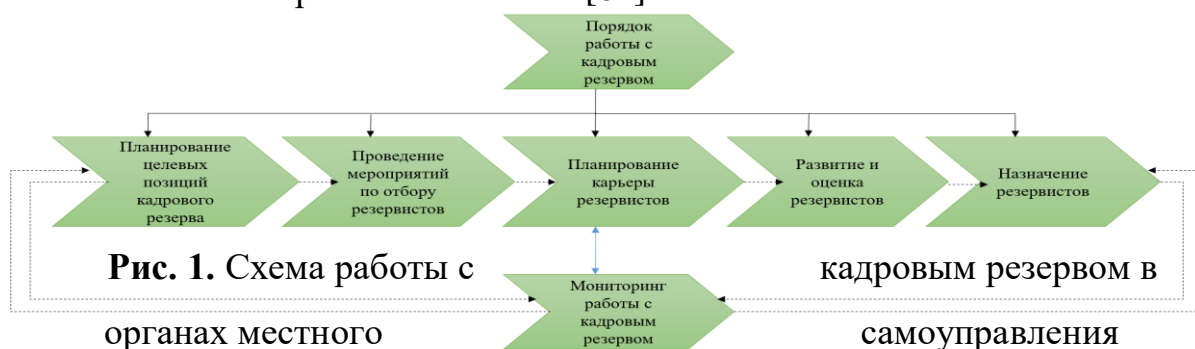
Технологии, описанные В.В. Рудовым разделены на три группы:

1. Получение конфиденциальной целостной информации о кандидате на занимаемую должность с помощью методов: оценки, эталона, тестирования, собеседование, дискуссии.

В практике все перечисленные методы могут быть не использованы, в ином случае используется аттестация и квалификационный экзамен имеющие правовую основу;

2. Вторая группа отображает нужды в кадрах в настоящий момент для организации, формирование, планирование и развитие нужного персонала;

3. Принятие нужного специалиста на совместимую должность в соответствии с нормативной базой. [61]



Для получения конкурентно способного сильного персонала и постоянного оборота, и пополнения кадров является важным пунктом

использования разработанных и обоснованных кадровых технологий, что и способствует формированию привлечения высококвалифицированного состава профессионалов.

Весь процесс формирования кадрового резерва является строго регламентированным и должен быть описан в положении о кадровом резерве и опираться на основные принципы.

Таблица 1

### Принципы формирования кадрового резерва

п/п	Принципы	Содержание
1	Актуальность резерва	Потребность в должности
2	Соответствие требованиям должности	Квалификационные требования для занимаемой должности
3	Перспективность кандидата	Возраст, опыт управления на ключевых должностях, динамика карьеры, личный потенциал
4	Планомерность	Структурированный и поэтапный план развития кадра

**Актуальность резерва** – востребованность в кадрах должна быть действительна.

**Соответствие требованиям должности** – требования, предъявляемые нормативно-правовыми документами на вакантную должность должны соответствовать.

**Перспективность кандидата** – приоритет на вакантную должность при отдается специалисту более молодому, имеющего богатый опыт на управленческой должности, учитывается история карьерного роста, учитывается личный потенциал претендента.



**Планомерность** – разрабатывается индивидуальный план развития вместе с кандидатом в соответствии с его личными интересами и регламентом.

Новый сотрудник изначально проходит ориентационные программы (общая, специальная, индивидуальная), знакомится с структурой организации, узнает традиции, семинары, курсы повышения квалификации.

Таблица 2

**Различают два способа формирования кадрового резерва:**

п/п	Наименование	Содержание
1	Традиционный	Подготовка кадра на замещение по конкретной должности через определённый срок
2	Современный	Определение наиболее перспективного конкурентно способного кандидата с помощью испытаний

Первый способ менее затратный по времени и материальным благам и в основном используется в нынешних условиях в органах местного самоуправления. Второй способ более сложный, основанный на прогнозировании и планировании своевременной сложной работе развития потенциала кадра, в следствие влечет дополнительные затраты.

Кадровый резерв является важным элементом органов власти, способных в нужный момент совмещать и замещать требуемые должности и оперативно решать нарастающие задачи и ситуации. Резерв формируется на основании ряда принципов:

Таблица 3

### Принципы формирования резерва

п/п	Принцип	Содержание
1	Плановости	Учитывается объективная потребность в кадрах, изменение организационной структуры.
2	Единства	Использование общих требований к процессу формирования кадрового резерва
3	Непрерывности	Использование системы развития с дальнейшим его подготовкой
4	«Больше лучше, чем меньше»	На каждую должность должно быть занесено в кадровый резерв от 1 до 3 человек не учитывая потенциал и личные качества
5	Комплексности	Сочетание профессиональных компетенций с интересами кадра
6	«Открытый список»	Возможность попасть всем желающим в кадровый резерв при соответствии требованиям
7	«Не создавать касты неприкасаемых»	Только карьера, никакой привилегии или бонусов
8	Этичности и конфиденциальности	Соблюдение норм и правил не затрагивающие прав и свобод и чувств баллотирующегося кадра в резерв при удачной или неудачной попытке зачисления в резерв
9	Гласности	Созданные условия оглашены в местных СМИ и не исключают возможности открытой проверки резервиста

Е.Ю. Киреева рассматривает вопрос формирования кадрового резерва муниципальных служащих по следующим этапам:

- подбор кандидатов;
- методические оценки кандидатов;
- корреляция резервистов с планируемыми должностями (стажировки);
- регламентация индивидуального плана развития резервиста. [47]

В Байкаловский муниципальный район Администрация муниципального образования процедура этапов зачисления в кадровый резерв происходит иначе:

- анализируется и планируется нужда в кадрах;
- разработка критериев отбора и создание конкурсной комиссии;
- оглашение о проведении конкурса в СМИ;
- оглашение сроков проведения конкурса и сроков оглашения результатов;
- проведение конкурса;
- назначение победителя конкурса на должность, более подходящие лица при наличии кадровой нужды и соответствии профессиональным компетенциям зачисляются в кадровый резерв;
- разработка и реализация индивидуального плана развития кадрового резерва. [2]

Таким образом, под кадровым резервом следует понимать: специально отобранные высококвалифицированные лица с высоким личным потенциалом, прошедшие квалификационный отбор, обладающие знаниями и умениями необходимые для замещения требуемых должностей.

Успешность его формирования зависит от единства подходов к созданию кадрового резерва, своевременная планомерная и системная подготовка специалистов, грамотное и обязательное его использование, разработка и реализация индивидуального плана развития вместе с резервистом.

## **1.2 Правовые аспекты формирования системы кадрового резерва на государственной и муниципальной службе**

Все указы и распоряжения в органах власти опираются на нормативно-правовые документы, так как отношения должны регулироваться между подчиненными и начальником, или же отношения должны быть легитимными. Во-первых, должны учитываться права и свободы трудящихся. Во-вторых, все указы и распоряжения должны фиксироваться и быть разумны для реализации.

Одним из указов президента 1994 года было создание ведомства для разработки и утверждения положений для работы с кадровыми резервами.

Суть заключалась в том, чтобы за всеми управленческими местами, высшими и главными, были зарезервированы специалисты равных категорий.

В 1995 году был создан реестр, база данных об конфиденциальной информации об кадровых резервах, оно же являлось требованием, чтобы все было прозрачно. Продолжение формирования резерва на высшие чины управленческой власти.

Реализуется одна из первых технологий набора кадрового резерва, это аттестационная комиссия, по рекомендациям которой, более подходящая кандидатура начинала проходить дополнительные курсы и различные стажировки для включения в кадровый резерв на данную должность. Одним из требований, добавленных в 1996 году указом президента в закон РФ был стаж.

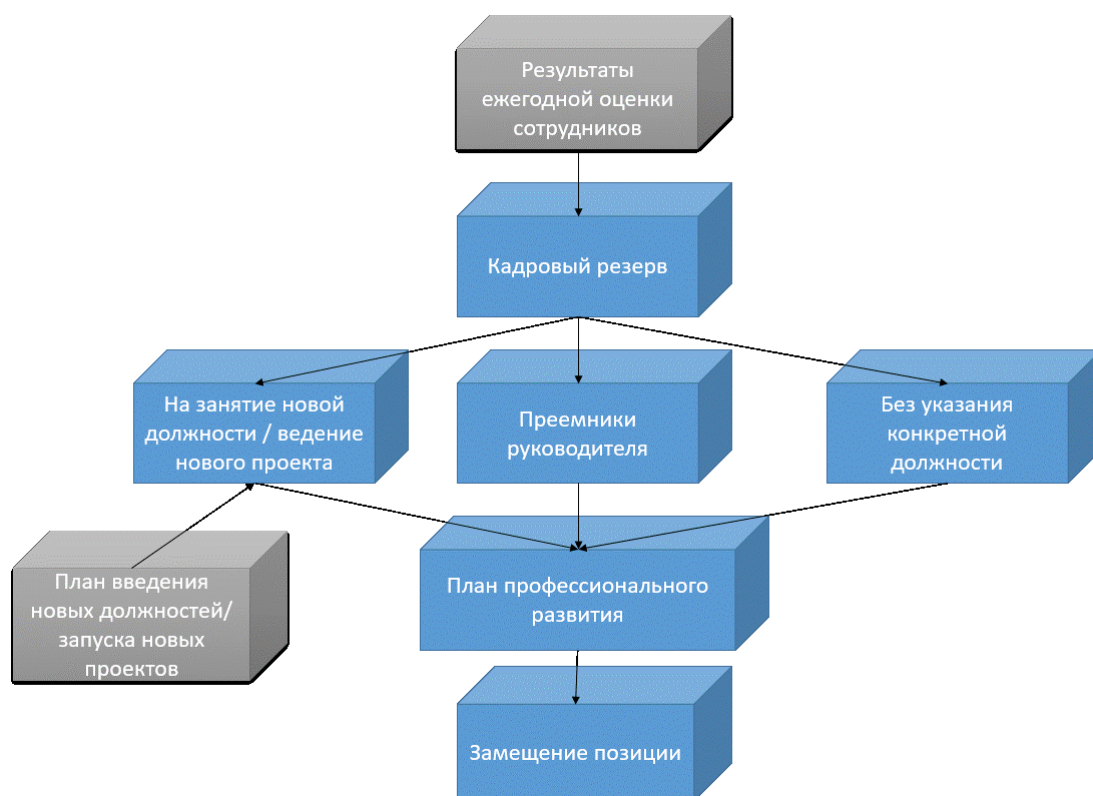
Вторая технология набора кандидатов на замещаемую должность является проведение конкурса. Указом президента так же были внесены изменения в 1996 году об требованиях к стажу и квалификационным требованиям. [30]

Обнаруженные проблемы по нехваткам нужных кадров были решены одобрением правительства о формировании банка кадровых резервов. Тем самым правительство создало необходимые законодательные основы. Таким образом, дальнейшая работа

осуществлялась, по оценке эффективности формирования банка кадровых резервов.

Правительство приняло нормативно-правовые акты и обозначило приоритетные направления работы с банком кадровых резервов:

- следование по карьерной лестнице;
- обновление и развитие банка кадрового резерва;
- разработка и использование технологий по развитию кадрового резерва и его использование;
- наделение правовой защитой;
- непрерывное развитие квалификации;
- мониторинг успешности резервистов.



**Рис. 2.** Этапы формирования кадрового резерва

Без внимания не остались и органы местного самоуправления. На муниципальную службу опираясь на законодательство могут поступить как граждане РФ, так и иностранные граждане. Присвоение соответствующих прав и статуса.

Реформирование органов МСУ происходит в соответствии с ФЗ от 6.10.2003 №131-ФЗ (ред. От 2.03.2007 №25-ФЗ «О Муниципальной службе...РФ», нормативными актами Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район решение от 27.08.2015 №39 утверждено положение о этапах работы формирования кадрового резервного состава на замену муниципальных служащих местных органов самоуправления Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район.

Решение от 28.04.2016 года № 23 О внесении изменений в Решение Думы Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район от 27.08.2015г. № 39.

Решение от 26 апреля 2018 г. № 50 О внесении изменений в Положение от 27.08.2015г. № 39 (в ред. от 28.04.2016 № 23). [8]

В ежегодном послании Президентом РФ по реформированию политики банка кадрового резерва, направленных на органы власти местного самоуправления как государственных, так и муниципальных служащих, стала база конституции РФ, ФЗ, постановления правительства, нормативно-правовая база различных уровней по совершенствованию потенциала банка кадровых резервов.

Обработка и оценка кадровой политики государства становится приоритетной целью, для более сложной сферы деятельности, более подготовленных специалистов.

Образование внутреннего резерва, с помощью резюме своих специалистов, на повышение должности.

Внешний кадровый резерв проводит работы по обеспечению специалистами, используя лояльность внешней политики.

Формируется изменение организационной структуры и сократились, оптимизировались должности. Использование ротации и испытательный

срок дается специалисту, для выполнения целей и задач на короткое время, для отбора более подходящего.

Предпочтение отдается сотрудникам внутренней политики, при оптимизации рабочих мест. Так как из внутренней политики уже являются лояльно настроенными и предпочтение отдается им. Правильное отношение к людям и соответствующая отдача и эффективное выполнение поставленных задач.

Тактический резерв, управленцы способные оперативно занять освободившиеся места, а также люди, обладающие опытом правления.

Стратегический резерв, специалисты обладающие инновационным мышлением и владеющие, особенными технологиями, особенными лидерскими качествами, люди у которых есть особые экспертизы и уже доказали своей работой свой статус.

Профессиональный, управленческий резерв, для делегирования полномочий «золотым» сотрудникам. [15]

Вся процедура делегирования полномочий более оперативным сотрудникам основывается на аспектах:

- наличие нужного количества лояльных руководителей и специалистов;
- управление кадровыми рисками;
- независимость от внешнего рынка;
- гибкость в использовании персонала;
- мотивация сотрудников к карьерному росту на руководящую должность;
- престиж компании на рынке труда;
- занесение в резерв на основе конкурсного отбора;
- проведение аттестаций 1 раз в 3 года.

Фирма имеющая кадровый резерв и отличную репутацию, повышает престиж фирмы. Чем больше престиж, тем больше выигрывает компания и

сами сотрудники. Не каждый человек будет работать в компании, о которой идут плохие отзывы. Исследования показывают, вступив в акционерное общество, стоимость компании повышается на 15%. [20]

На сегодняшний момент страна нуждается действительно в специалистах высокого профессионального уровня.

Президентом было объявлено на совещании 23 июля 2008, развитие политик РФ для получения статуса сильного государства возможно реализовать, привлекая лучшие умы России. Для поставленной цели нужны подготовленные люди, управленцы.

Комиссия, сформирована по вопросам кадрового резерва №1252 от 25.08.2008. Работа заключается в координации органов власти по формированию банка качественного кадрового резерва. [28]

Администрация РФ при Президенте от 27.08.2008 №1153 издала серию указов по формированию комиссий оценки и проверки качества работы банка кадрового резерва.

В настоящий момент, во всех субъектах РФ задачи по формированию банка кадровых резервов укомплектован. Все 85 регионов РФ апробировали и исполнили программы и плановые мероприятия по конкурсной основе на основании голосов экспертов.

Изначально предшествующие законы противоречили друг другу в частности взаимосвязи муниципальных служащих, их правоотношений и не устанавливал взаимосвязей с государственной службой, при этом единого взгляда на всю систему не представлялось в плане формирования банка кадрового резерва государственных и муниципальных служащих.

На сегодняшний момент в МСУ активно идет развитие кадрового потенциала в том числе и кадрового резерва как одного из ключевых инструментов повышения потенциала и эффективности муниципальной службы.



Таким образом, вышеуказанные политические, экономические и нормативно правовые аспекты на достаточном уровне разработаны, реализуются и используются на всех уровнях управленческого менеджмента.

## **ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ РАБОТЫ С КАДРАМИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ**

### **2.1 Организация работы по обеспечению формирования кадрового резерва в системе органов местного самоуправления**

Деятельность по формированию органа местного самоуправления весьма трудна, в плане моделирования и прогнозирования, принимая во внимание все без исключения средства, как человеческие, так и материальные с возможностью будущей реализацией.

Кадровый резерв – это категория трудоспособного населения с значительным уровнем значимых компетенций и административным потенциалом, соответствующим требованиям планируемого резерва.

В резерв попадают наиболее мощные кандидаты, лучшие из лучших.

Формирование профессионального, мощного кадрового резерва совершается согласно следующим стадиям:

- определение необходимости в персонале;
- анализ кадровых возможностей;
- тендерный отбор в резерв;
- формирование запаса: продвижение по службе, подготовка, ротация.

Специалисты в своих трудах определяют 5 уровней выраженности компетенций:

1 уровень - низший класс специалистов, выполняют задания в соответствии со своими обязанностями;

2 уровень – выполняют качественно свою работу в соответствии со своими обязанностями, и в целом по отделу, линейные руководители, ставя задачи уже видит реализацию.

3 уровень - средний менеджер, ставя задачи он уже видит предприятие в целом, но ставит задачи из своего структурного подразделения, понимает свой вклад, если делает свой вклад, как это откликнется на общем результате.

4 уровень - Видит территорию на котором находится предприятие, какую пользу приносит предприятию. И преодолевает препятствия самостоятельно.

5 уровень - расширяет территорию предприятия, и помогает другим улучшать качества жизни.

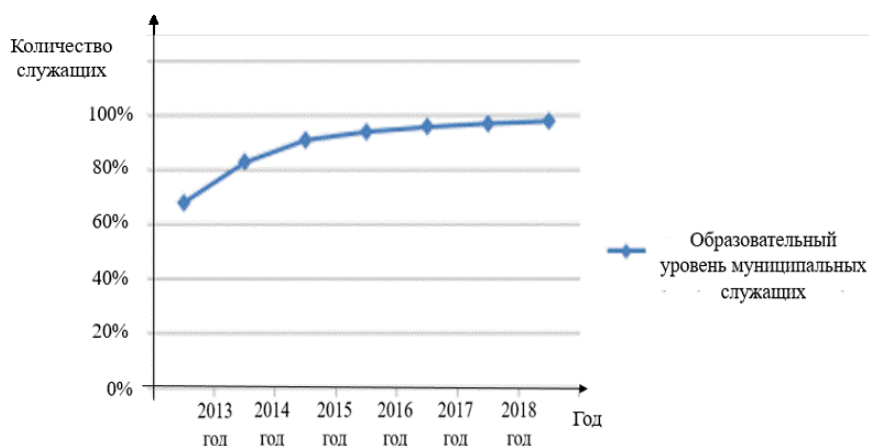
В список кадрового резерва в органах местного самоуправления в основном набираются претенденты из 3-4 уровней. Набор происходит благодаря комиссии оценивающей компетенции специалиста. Высокий уровень компетенций гарантирует результат, и пути по их развитию.

Игнатов В.Г, Швец Л.Г в своих работах указывают на разновидность кадрового резерва:

- На замещение;
- На развитие.

Кадровый резерв на замещение так же характеризуется 5 ступенями компетенций:

- мониторинг и контроль;
- ответственность и отношение к обязательствам;
- оперирование приоритетами;
- управление командой;
- управление стратегией.



**Рис. 3.** Мониторинг уровня образованности муниципальных служащих с помощью компьютерной системы «Ресурс – К»

Для оценки менеджмента Игнатов В.Г, Швец Л.Г в своих работах указывают на методику, разработанную Примеровой А.О.– компьютерная система «Ресурс – К».

Благодаря компьютерной системе на фоне ключевых компетенций компании возможно формирование резерв на развитие моделируя кадровые ситуации, определяет требования к кадровому резерву:

- стрессоустойчивость;
- мониторинг и контроль;
- ответственность и отношение к обязательствам;
- управление командой;
- нестандартный ход управления. [37]

Грань среди муниципальной кадровой политикой и государственной есть, государственная политика направлена на цивилизационное развитие всей страны, муниципальная же ориентирована на культуру жизнеобеспечения своего района.

Аппараты местного самоуправления осуществляют основные принципы интересов местного характера. Опираясь на механизмы профессиональной деятельности, описанной в ФЗ №25 “О муниципальной службе в Российской Федерации”:

1) Развитие профессионального состава с целью замещения муниципальных должностей;

2) сбор услуг о осуществлении указов законодательства о муниципальной службе и предоставление предложений работодателю;

3) система подготовки планов муниципальных законодательных актов, связанных с поступлением на муниципальную работу, её происхождение, заключение трудового соглашения (договора), назначение на пост муниципального служащего;

4) формирование и выдача должностных удостоверений муниципального служащего;

5) осуществление аттестации муниципальных работников;

6) система деятельности с профессиональным резервом и его эффективное применение;

7) система проверки достоверности представляемых гражданином личных данных при поступлении на муниципальную службу, а кроме того формирование допуска определенной фигуры к данным, образующим гос тайну;

8) система контроля данных о заработках, о имуществе и обязательствах материального и не материального характера муниципальных работников, а также соблюдение сопряженных с муниципальной работой ограничений;

9) консалтинг муниципальных работников согласно закону и другим проблемам муниципального работника;

10) разрешение иных задач кадровой деятельности, характеризующихся трудовым законодательством и правовыми актами субъекта РФ. [1]

Немало важную роль играют кадровые службы администрации, занимающиеся всем технологическим процессом занесения достойного кандидата в банк кадрового резерва.

Существует множество кадровых служб, большинство из них используют традиционные методы работы. Из возникающих проблем территории формируются требования к нужным специалистам, в связи с этим формулируется маркетинг данных нужд муниципального управления, в проекции на профилактику будущих социального- экономического кризисов и положительной динамики роста во всех сферах влияния органа.

В соответствии с возникшей вакансией на основе ФЗ №25 статьи 32 предъявляются требования к специалисту, должен обладать нужными умениями, навыками, компетенциями:

- старшая и младшая группа – владение психологическими методами воздействия мотивации, способы релаксации, иметь представление о вакансии;

- главная и ведущая группа - владение психологическими методами воздействия, опыт реализации профессиональных компетенций: планирование, мониторинг; теоретические знания дисциплин в области экономики и управления;

- высшая группа – расширение возможностей организации; привлечение и разработка имиджа и положительного маркетинга; гибкость и новаторство; теоретические знания дисциплин в области экономики, управления и психологических наук.

Муниципальный служащий должен обладать компетенциями:

- быстрое принятие решений;
- мышление стратегического характера;
- творческих подход;
- прогнозирование и планирование;
- проектирование с ориентацией на результат;
- управление коллективом.

Ключевые места распределяют с политической и экономической целесообразностью на лиц с нужными ключевыми компетенциями, с ориентацией на положительную динамику результата.

Осуществление подбора кандидата может на конкурсной основе, но при этом оценивается с помощью комиссии личностные компетенции и потенциал, опыт работ, в том числе лояльность, совместимость с коллективом.

Технология конкурса в круг муниципальных работников, считается одной из ведущих реализующих принципы комплектования топ кадров.

Конкурсный отбор – это формируемая органами власти отборочное предприятие на базе законодательных правовых актов в 2 периода:

Заочный конкурс – проверка, организованная местным правительством (доклад, создание проекта, визитная карточка и т.д.)

Очный конкурс – проверка, организованная местным правительством (деловая игра, интервью, собеседование, работа в команде и т.д.)

Конкурсный отбор не единственный способ принятия муниципальных и государственных служащих в органы власти. Для повышения престижа и имиджа так же используются выборы и назначение нужных специалистов. Имеются должности такие как руководитель муниципального района на основе нормативно-правовых актах обязательная технология отбора выборы.

Профессор Радченко Анатолий Иванович в своих работах указывает на научные, нормативно-правовые принципы в которых говорится о личностной совместимости должности и специалиста:

- социальная защита, льготы;
- конкурный отбор кандидатов;
- прозрачность решений и общественное мнение;
- приоритет молодым специалистам;
- испытательный срок и т.д. [27]

В основном принятие на должности происходят формально в том числе и формальные конкурсы, оценивается стаж работы и «родственные связи», не учитывая личный потенциал специалиста.

В настоящий период аппараты местного самоуправления ощущают недостаток профессионалов. Проведение работы над формированием кадрового резерва используя методики и технологии по выявлению ключевых компетенций и есть способ решения дефицита кадров.

Таким образом, по обеспечению формирования кадрового резерва в системе органов местного самоуправления нуждается в качественной системной организационной работе для повышения имиджа кадров и способных в нужный момент совмещать, замещать требуемые должности и оперативно решать нарастающие задачи и ситуации.

## **2.2. Практическая работа по формированию кадрового резерва в органах местного самоуправления Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район, село Байкалово**

Нужды в реформировании власти для эффективной деятельности органов управления рассмотрены и приняты думой Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район, село Байкалово на протяжении нескольких лет:

Решение от 27.08.2015 №39 утверждено положение о этапах работы формирования кадрового резервного состава на замену муниципальных служащих Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район.

Решение от 28.04.2016 года № 23 О внесении изменений в Решение Думы Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район от 27.08.2015г. № 39.



Решение от 26 апреля 2018 г. № 50 О внесении изменений в Положение от 27.08.2015г. № 39 (в ред. от 28.04.2016 № 23). [8]

На настоящий момент в органах местного самоуправления в Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район, Байкалово реализует план по развитию сельской местности и района, что в свою очередь повлекло пересмотреть перспективы развития.

Разработка и внедрение различных практических мер для использования современных научных подходов в администрацию Байкаловского района. Внедрены принципы по структуре штаба, пересмотрены зоны полномочий и ответственности, реализованы схемы взаимодействия, присвоены практически правильные функции служащих.

Проводится работа по оптимизации персонала, для данной цели реализованы принципы: распределение по ролям, характер отраслей, деятельности групп, управление территорией. Созданы дополнительные единицы управления: службы управления, комитеты.

В селе функционирует Администрация, сельское поселение и центр занятости, которые взаимосвязано сотрудничают и поддерживают граждан, проживающих на территории Байкаловского района. Ведутся статистические, социальные, демографические деятельности.

Работа по формированию кадрового резерва в Администрации Байкаловского района ведется достаточно качественно, выбираются более перспективные специалисты, с высоко развитыми личными качествами, с качествами, наиболее подходящими для данной деятельности.

В Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район, Байкалово нет проблем с отбором специалистов, так как используются обоснованные и нужные критерии оценки специалистов.

Весь процесс целенаправленной работы кадрового резерва направлен на:

- нужды в кадрах с прогнозом до 5 лет;
- специалистов, фактически подготовленных на каждый уровень, каждую деятельность организации;
- процент движения кадрового резерва (смена места жительства и д.р.);
- высвобожденные места из-за реформирования структуры подразделений и резервирование на другую область;
- базовые должности, в зависимости от конкретной области и особенностей деятельности;
- подбор замов руководителей с дальнейшим ростом и развитием для перспективного использования в дальнейшем.

Реформирования, собрания думы для рассмотрения проблем с кадровым резервом и рациональное его использование в органах местного самоуправления, выбор наиболее подходящих технологий, форм и средств рассматриваются и принимаются программы муниципального уровня в прогрессии на формирование и развитие потенциала кадров служащих муниципального уровня.

В Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район работа основывается на Решении от 26 апреля 2018 г. № 50 О внесении изменений в Положение от 27.08.2015г. № 39 (в ред. от 28.04.2016 № 23) этапы организации и проведения конкурсов на включение или занесение (включение) в резерв органов МСУ; программа социально-экономического развития Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район на 2015-2020 от 6.10.2014 №581 с поправками от 30.06.2016 №191.

Одна из технологий является программа развития несет положительные эффекты являясь инструментом реализации плановых

целей и задач для лиц, внесенных в кадровый резерв или же так же является оптимальным набором инструментов, влияющих на развитие и обучение специалистов для ориентации в нововведениях.

Программой развития определяются основные приоритеты эффективной реализации программы. Качественно продуманная программа при выявлении отклонений от графика и планов позволяет в оптимально короткое время авторам внести корректировки для продолжения формирования положительной динамики развития.

Реальная практика работы с кадровым резервом отражает действительную сущность принятых решений думой о том, что занесенного специалиста в кадровый резервный состав обязаны организовать комплексное обучение.

Также нужно учитывать и фактор морального стимулирования людей, входящих в состав резерва. В Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район присутствует система итогового поощрения. При успешной сдаче экзаменов, контрольных точек и т.д.

Принципы и порядок формирования работы с кадровым резервом закреплена в положении, а также вместе с положением о формировании кадрового резерва составляется список должностей и уже параллельно утверждается количество нужных резервистов. Нормативные документы составляются в отделе кадров и утверждаются главой.

Трудоемкий процесс с резервистами: обучение, переподготовки, повышения квалификации, карьерный рост и т.д. Анализ кадрового состава направлен на выявление их сильных и слабых сторон, проверки готовности замещения той или иной должности, а также формирование направлений развития или достижения нужных компетенций.

В Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район в процессе планирования плана индивидуальной

работы с кадровыми резервами, учитываются такие показатели как: стаж работы, психологические особенности, желание продвигаться в предложенном направлении, лидерские особенности. Составляется индивидуальный план с каждым резервистом, определяются и выбираются сроки, виды, формы, образовательные учреждения для достижения поставленных целей и задач.

Технология программ развития не единственное средство при работе с кадровым резервом, немало важным средством являются мероприятия, реализующие:

- формирование в специалисте резерва качеств нужных на планируемой должности;
- формирование имиджа специалиста;
- формирование лояльности и статуса, для будущей занимаемой должности.

Отдел кадров в соответствии со списком резервных должностей утвержденным думой планирует специалистов высших и главных должностей.

Резервистов делят на 3 уровня:

- первый уровень – Ближний резерв – кандидат, подготовленный в плане замещения;
- второй уровень – Средний резерв – кандидат, подготовленный и имеется опыт работы, для вступления на должность требуется повышение квалификации или переподготовка, стажировки;
- третий уровень – Дальний резерв – кандидат, имеет богатый опыт работы на примерных должностях, и проходил необходимые стажировки, переподготовки, повышения квалификации.

В Дальний резерв (третий уровень) чаще всего заносятся молодые специалисты, студенты старших курсов высших учебных заведений, в

будущем имеющие соответствующие документы, удостоверяющие образование и соответствие занимаемой должности.

На основании конкурса, после собеседования производится занесение в кадровый резерв. Также допускается занесение одного претендента сразу на несколько смежных специализаций.

Направляющую работу в основном по кадровому составу ведет отдел кадров, занимающийся выполнением основных функций координации и контроль.

Утвержденный кадровый резерв правовым актом, на замещение должностей и руководителей муниципальной службы: администрации, унитарных предприятий, учреждений, имеющих статус муниципальных:

- лица, уволенные или прекратившие свою карьеру на муниципальной или государственной службе;

- студенты, аспиранты, ученые, преподаватели и т.д.

- руководители различных организационно – правовых форм.

Лица, могут быть выдвинуты:

- самовыдвиженцами;

- от организаций независимой организационно-правовой формы;

- специалисты администрации и т.д.

На занимаемые должности формируется список требований:

- Высшее образование (допускаются студенты 4-5 курса, для третьего уровня);

- Гражданин РФ;

- Возраст 20-45 лет.

Этапы формирования кадрового резерва:

- планирование должностей;

- формирование перечня должностей и проведение конкурса:

- проектная деятельность кадрового резерва. [8]

Список резервистов в Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район обновляется каждые три года и подтверждается в установленном порядке:

- проверка резервистов собеседованием;
- подготовка предложений в кадровый резерв;
- представление нужных документов: копии документов (паспорт, диплом, зачетная книжка для студентов, трудовая книжка), личное заявление.

Проводятся собрания по планированию текучести кадрового резерва, кандидатов для исключения с причинами и перечень должностей для конкурса.

Оригиналы предоставляемых документов лично кандидатом заверяются кроме трудовой книжки, трудовая книжка заверяется организацией по месту работы, есть возможность кандидатом представить дополнительные документы, заверенные подтверждающие его профессиональную готовность.

Главной утверждается перечень лиц второго и третьего уровня и происходит их обучение в соответствии с индивидуальным планом.

Лицо на планируемую должность из резерва проходит программу индивидуального развития: семинары, повышения квалификации, собрания думы, переподготовки.

Отдел кадров осуществляет функцию контроля за выполнением индивидуального плана развития и сохраняет всю информацию в отделе кадров администрации. Изменения, подтверждаются нормативно-правовыми актами администрации.

Информация прозрачна, публикуется на сайте и печатается в местной газете:

- требования к занимаемой должности: стаж, квалификация и т.д.
- наименование конкурсной должности;

- требуемые документы для участия в конкурсе;
- условия конкурса;
- временные рамки приема документов, телефоны и место проведения.

Разрабатывается социально-экономический проект развития района кандидатом, заявившимся на конкурс направленный на решение поставленных задач или совершенствование муниципальной структурной службы района.

Комиссия конкурса утверждает: сроки конкурса, проводит заседание, оформляет протокола, периодичность заседания и испытаний.

Испытание проходит в два этапа:

- Квалификационный отбор. Анализ предоставляемых документов, если документы представлены позже, они не рассматриваются комиссией; Квалификационный отбор происходит без участия кандидатов.

Если находят несоответствие документов с требованиями конкурса, то лицо не допускается ко второму этапу конкурса. В течении трех дней после заседания комиссии.

После проведения квалификационного отбора, комиссия устанавливает временные рамки проведения конкурсного испытания.

Испытание проходит в форме собеседования с элементами проектной деятельности, где кандидат представляет свой взгляд на решение поставленных задач социально-экономического развития района.

Комиссия путем голосования без участия кандидата принимает решение. В комиссии решающий голос является голос представителя комиссии в случае равенства голосов.

После окончания процедуры голосования сообщается результат кандидатам.

В результате конкурсного испытания, комиссия формирует решения:

- положительный отзыв комиссией и занесение лица в кадровый резерв;
- отрицательный отзыв и отказ кандидату о занесении в кадровый резерв.

В течении 3 месяцев кандидатом по письменной форме могут вернуть представленные им документы в комиссию.

На плечи отборочной конкурсной комиссии возлагается огромная ответственность пользуясь положением о кадровом резерве и его процедуре формирования, на основе отборочного испытания объективно оценивает потенциал кандидатов и утверждают главой администрации.

Отделом кадров Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район постоянно ведется контролирующее мониторинги, что способствует непрерывному функционированию кадрового резерва.



**Рис. 4.** Мониторинг количества назначений из кадрового резерва  
Администрация муниципального образования Байкаловский  
муниципальный район (человек)

Задачи мониторинга:

- динамика текучести резервистов;
- мониторинг качественных показателей управленческих лиц;
- отслеживание наиболее подходящих методов и форм работы с резервом, профессионального развития;



- выявление тенденций резервистов положительных и отрицательных сторон, рекомендации и работа по их устранению.

Органами власти Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район утверждена программа кадрового резерва и его профессиональное развитие.

Цель и задачи программы – получение дополнительных знаний в области экономики и права; формирование компетенций стратегического планирования и управление группами, инновационные управленческие решения задач; мониторинг и контроль результатов управления, развитие личностных качеств управленца.

Практика показывает, что сотрудник наиболее активен, когда происходит его открытая мотивация, системная работа. Органы МСУ надеются, что в процесс управления придут сильные, талантливые личности.

В РФ 2018-2019 проводятся различные программы открытого характера «Лидеры России» - конкурс управленцев, мотивируются грантами, регулируются популярными, сильными кураторами, есть возможность попасть в кадровый резерв правительства РФ. Знакомство с сильными управленцами России. Проведение комплексной проверки своих лидерских компетенций. Возможность пройти курсы для управленцев высшего звена.

Проходя преддипломную практику в Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район был проведен опрос о ключевых компетенциях кандидата на должность муниципальной службы, специалисты выделяют основными требованиями к управленцам. Большинство сотрудников считают хорошим стимулом: карьерный рост и материальное обеспечение:

Таблица 3

**Опрос сотрудников о ключевых компетенциях**

<b>Параметры</b>	<b>Количество</b>	
	<b>абс. знач.</b>	<b>Проц. %</b>
Карьерный рост	27	58%
Материальное обеспечение	13	24%
Потеря работы (страх)	3	7%
Материальное наказание	2	5%
Угроза выговора	1	3%
Административная ответственность (страх)	1	3%
<b>Всего</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Факторы, влияющие на эффективность муниципальных служащих.

Опрос указывает, что 59,57% считают сотрудников муниципальных служб профессионалами своего дела, уровень профессионализма при этом 53,19%. Ведущие факторы, влияющие на профессионализм: опыт работы 59, 57%, профессиональное обучение 76,60%. Технологии, используемые в муниципальной службе конкурсный отбор 65,96 и кадровый резерв 57,45%. Материальная необеспеченность является главным недостатком муниципальных служащих 55,32%, что способствует достаточно сильной текучести кадров 46,81% демотивирует персонал. Выделена дополнительно проблема формальности выполнения планов по формированию кадрового резерва кадров 34% и дополнительные стимулирующие методы 22%.

Таблица 4

### Проблемы формальности формирования кадрового резерва

Проблемы формирования кадрового резерва	Количество	
	абс. знач.	проц. %
Формальность кадрового резерва	16	34%
Дополнительные методы стимулирования	10	22%
Ответственность за работу с резервом	7	15%
Нормативно-правовое обеспечение кадрового резерва	5	11%
Совершенствование нормативно-правовой базы кадрового резерва	4	9%
Прозрачность при проведении технологии конкурса для кадрового резерва	3	5%
Ответственное отношение к требованиям повышения профессионализма кадровым резервом	2	4%
<b>Всего</b>	<b>47</b>	<b>100%</b>

Опрос показывает, что не хватает условий для привлечения более квалифицированных сотрудников 95,74%, а 74,47% считают, что первоочередной задачей должно стоять формирование МСУ.

Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район всеми силами стремится к европейским стандартам. Поддержание социума на уровне считается сложным процессом. Информационный прогресс, сервисы жизнеобеспечения, безопасность, благополучие, возможности самореализации.

Анализируя практику, проведенную в Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район:

1. Органы МСУ в полной степени выполняют поставленные правительством функции, на совершенствование потенциала кадрового состава.

2. Многообразным резервным кадровым составом обладает Администрация МО Байкаловского МР: опыт, квалификация, пол, стаж, должности и т.д.

3. Главная проблема, стоящая перед МСУ заключается в формальности назначения специалистов на ключевые вакантные места, так как наблюдается высокая текучесть кадров в сельской местности.

4. Постоянное развитие специалистов, способствует тенденции использования методов и форм совершенствования кадрового резервного состава. Что в свою очередь способствует актуальности поднятого вопроса по работе формирования кадрового резерва органов местного самоуправления.

### **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В СИСТЕМЕ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ «АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ БАЙКАЛОВСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ РАЙОН»**

#### **3.1 Организация и планирование исследования конкурсной процедуры отбора в кадровый резерв для замещение вакантных должностей в органы местного самоуправления в Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район, село Байкалово**

Реформы XXI века, направленные на МСУ продолжают работать формально, люди с устоявшимися взглядами, стереотипным ходом мышления, нуждающиеся в переподготовке или замене. Смена кадров происходит по объективным последствиям, вместо одних кадров приходят их приемники с такими же взглядами, таким же компетентным уровнем. Например, замена первого лица в МСУ приходит его заместитель, моложе, с формировавшимся опытом предыдущего кадра.

Добиться соответствия реформ XXI века требуется радикальное преобразование мышления и практического опыта исполнительности, качественное использование новых технологий в области управления, лиц, включенных в управленческий кадровый резервный состав. Деятельность ведется по профессиональному обучению муниципальных служащих, но действия в современном мире происходят с ориентацией на стереотипный опыт.

Современная Россия в условиях финансово-экономического кризиса стремится мотивировать органы власти и создать более мощный кадровый

резерв для искоренения предпосылок к нынешним возникающим сложным задачам.

Для стимулирования умов, студентов, показывающих высшие результаты и создание практического резерва, а не формального, лиц, получающих образование по профилю управления на последних курсах и проходивших получение практического опыта в органах управления получить возможность внести стаж в трудовую книжку по специальности.

Для успешного выполнения плана в соответствии с реформированием кадрового резерва нужно решить следующие задачи:

- формирование комплексной системы формирования управленческого кадрового резерва;
- включение в кадровый резерв лиц с высоким потенциалом и сильными личными качествами;
- формирование кадрового резерва с помощью федерального портала вакансий.

Направление совершенствования кадрового резерва Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район выделяет уровни:

- замещение ключевых должностей, высших с помощью **оперативных** лиц неформализованным характером определения требований в кадровый резерв;
- в соответствии с требованиями комиссионной оценки формирование **тактического резерва** среднего уровня. Определенные компетенции для определенных мест;
- перспективный резервный запас (**стратегический**) состоящий из молодых специалистов, не обладающих богатым опытом для замещения низших уровней. Молодые специалисты показывающие хорошую динамику обучаемости и личностных качеств в практической деятельности. Накопление данного резерва с перспективного перевода в тактический.

Главной силой движения организации является тактический кадровый резерв. Формирование комплексного состава начинается с:

-разработка и реализация проектной модели лиц для кадрового резервного состава;

- разработка и реализация индивидуальных рабочих планов.

При разработке индивидуального плана используются такие формы как: участие в собраниях, конференциях, семинарах по темам (законодательные и экономические акты, задачи на год, методы управления современности) с целью получения опыта в соответствии с теми специальностями на которые направлен кадровый резерв.

Приведен пример оценочной таблицы кандидата в кадровый резерв Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район.

Таблица 5

**Оценочная карта компетенций кандидата в кадровый резерв  
Администрация муниципального образования Байкаловский  
муниципальный район**

№ п/п	Определение признака	Характеристики и оценка (Поставить V в выбранном столбце)		
<b>1</b>	Профессиональная компетентность	Обладает поверхностными знаниями, профессиональные задачи самостоятельно решать затрудняется. В практической деятельности требуется постоянный контроль	Обладает профессиональными знаниями, умениями и навыками для решения задач профессионального характера на достаточном уровне при посторонней помощи	Обладает твердыми знаниями. Профессиональные умения и навыки обеспечивают требуемый уровень компетенции в решении задач профессионального характера
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Окончание таблица 5

№ п/п	Определение признака	Характеристики и оценка (Поставить V в выбранном столбце)		
2	Создание ответственнос ти	Недостаточно сознает ответственность за последствия действий <input data-bbox="770 533 826 589" type="checkbox"/>	Сознает ответственность <input data-bbox="1090 533 1145 589" type="checkbox"/>	Охотно принимает на себя ответственность <input data-bbox="1401 533 1457 589" type="checkbox"/>
3	Способность четко организовать и планировать выполнение поручений	Не всегда рационально использует рабочее время <input data-bbox="770 835 826 891" type="checkbox"/>	Умеет организовать трудовой процесс <input data-bbox="1090 835 1145 891" type="checkbox"/>	Умеет хорошо и рационально организовать трудовой процесс <input data-bbox="1401 835 1457 891" type="checkbox"/>
4	Способность выполнять должностные обязанности самостоятельн о	Почти всегда обращается к помощи <input data-bbox="770 1126 826 1182" type="checkbox"/>	Обращается иногда, старается решать состоятельно <input data-bbox="1090 1126 1145 1182" type="checkbox"/>	В редких случаях обращается к помощи, полная самостоятельнос ть <input data-bbox="1401 1126 1457 1182" type="checkbox"/>
5	Творческий подход к решению поставленных задач	Малоактивен, неинициативен <input data-bbox="770 1429 826 1485" type="checkbox"/>	Достаточно активен <input data-bbox="1090 1429 1145 1485" type="checkbox"/>	Всегда ищет новые формы деятельности, активен, быстро осваивается в новых условиях <input data-bbox="1401 1429 1457 1485" type="checkbox"/>
6	Профессионал ьная этика, стиль общения	Проявляет элементы неуважительного отношения к гражданам, присущи чопорность, бездушие <input data-bbox="770 1854 826 1910" type="checkbox"/>	Способен проявлению уважительного отношения <input data-bbox="1090 1854 1145 1910" type="checkbox"/>	Обладает высоким уровнем культуры поведения, отзывчив, уважительно относится к коллегам и гражданам <input data-bbox="1401 1854 1457 1910" type="checkbox"/>



Уровень первый не имеет стремления к труду, обладает слабыми профессиональными сформированными знаниями и умениями;

Уровень второй не имеет стремления к овладению знаниями;

Уровень третий владеет достаточными знаниями;

Уровень четвертый владеет достаточно хорошим запасом знаний;

Уровень пятый владеет очень глубокими, широкими знаниями, видит ошибки в чужой работе, исправляет недостатки.

Очень важным элементом развития кадрового состава является комплексная система мотивации в плане карьерного роста.

Необходимо разработать индивидуальный подход при работе с резервистом управленцем соблюдая открытость, прозрачность, единство, рациональность процедур.

В Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район кадровые резервы активно проходят стажировки, посещают семинары, поездки на курсы, переподготовки в соответствии с индивидуальными планами развития, составленные отделом кадров и резервистами, но в минимальном требовании без личной инициативы.

Лица, занесенные в кадровый резерв, имеют ограниченный срок пребывания в списках резервистов. Для каждой должности определены конкретные рамки в соответствии с их уровнем и категорией:

- лица стратегического кадрового резерва заносятся на 3 года, требования 21 – 27 лет без управленческого опыта, или стаж до 5 лет;

- лица, претендующие на ключевые главные должности МСУ 2 года, требования 35-45 лет обязательный опыт управления до 5 лет;

- лица на руководящие должности МСУ 2 года, требования 35-50 лет обязательный опыт управления 5-10 лет;

- стандартные низшие муниципальные должности 3 года в резерве, требования к возрасту 35-50 лет, обязательный опыт управления не менее 10 лет.

Совершенствование технологии кадрового резерва в МСУ в плане мероприятий.

Байкаловский район не стоит на месте, в начале года утверждается план мероприятий по кадровой политике региональной системы.

Блок содержит 4 направления:

- нормативное регулирование;
- информационное обеспечение.

В формировании и реализации плана по кадровому резерву первоочередной задачей стоит урегулирование нормативно-правовых актов.

В соответствии с нормативно-правовыми актами разрабатывается методика проведения конкурсного отбора кадрового резерва.

Реализация принципов непрерывности, гласности, этичности, перспективности нарушается из-за формального отношения к кадровой политике резервистов.

Таблица 6

### Выпускная квалификационная работа

п/п	Показатель	Содержание
1	Цель ВКР:	разработка рекомендаций совершенствования процесса работы формирования кадрового резерва органов МСУ на примере Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район по средствам реализации технологий формирования кадрового резерва.
2	Сроки реализации	Производственная практика с 20 февраля по 5 марта 2017 г. Преддипломная практика с 10 декабря 2018 г. по 23 декабря 2018 г.

Окончание таблица 6

п/п	Показатель	Содержание
<b>3</b>	Этапы совершенствования система	<ul style="list-style-type: none"> <li>- совершенствование конкурсного отбора;</li> <li>- формирование кадрового резерва на основе конкурсного отбора;</li> <li>- Реализация системы конкурсов для кадрового резерва органов МСУ;</li> <li>- организация целевого направления студентов планирующих профессиональную деятельность в органах МСУ (стажировки, практики);</li> <li>- расширение кругозора муниципальных служащих за счет прохождения стажировок на непрофильных предприятиях;</li> <li>- реализация механизмов рациональной текучести кадров;</li> <li>- организация мастер-классов, фестивалей идей стратегии развития социального-экономического плана 2025 (ученые, студенты и т.д.);</li> <li>- актуализация и рефлексия опыта кадровой политики формирования резервов специалистов различного уровня.</li> </ul>

Согласно целям реализации эмпирического исследования, разработана таблица мониторинга мероприятий:

Таблица 7

**Таблица мониторинга мероприятий**

№	Наименование мероприятий	Внедрение, годы		
		2017	2018	2019
1	Формирование кадрового резерва на основе конкурсного отбора;	X		
2	Реализация системы конкурсов для кадрового резерва органов МСУ;	X		
3	Совершенствование конкурсного отбора	X		
4	Организация целевого направления студентов планирующих профессиональную деятельность в органах МСУ (стажировки, практики);		X	
5	Расширение кругозора муниципальных служащих за счет прохождения стажировок на непрофильных организациях;		X	
6	Реализация механизмов рациональной текучести кадров;		X	
7	Организация мастер-классов, фестивалей идей стратегии развития социального-экономического плана 2025 (ученые, студенты и т.д.);			X
8	Актуализация и рефлексия опыта кадровой политики формирования резервов специалистов различного уровня.			X

На основании таблицы мониторинга мероприятий разработали примерный план реализации эмпирического исследования:

Таблица 8

**План реализации мероприятий**

<b>№</b>	<b>Наименование мероприятий</b>	<b>Дата внедрения</b>	<b>Источники</b>
<b>1</b>	формирование кадрового резерва на основе конкурсного отбора;	2017-2018	Не требуется
<b>2</b>	реализация системы конкурсов для кадрового резерва органов МСУ;	2017-2018	Не требуется
<b>3</b>	совершенствование конкурсного отбора	2017-2018	Не требуется
<b>4</b>	организация целевого направления студентов планирующих профессиональную деятельность в органах МСУ (стажировки, практики);	2017-2018	Не требуется
<b>5</b>	расширение кругозора муниципальных служащих за счет прохождения стажировок на непрофильных предприятиях;	2017-2018	Не требуется
<b>6</b>	реализация механизмов рациональной текучести кадров;	2018	Не требуется
<b>7</b>	организация мастер-классов, фестивалей идей стратегии развития социального-экономического плана 2025 (ученые, студенты и т.д.);	2017-2018	Не требуется
<b>8</b>	актуализация и рефлексия опыта кадровой политики формирования резервов специалистов различного уровня.	2017-2018	Не требуется

**Планируемые результаты:**

- непрерывная работа по совершенствованию кадрового резерва и повышение его эффективного использования;
- совершенствование кадровой работы с резервами по средствам внедрения новых технологий;
- единый подход к формированию кадрового резерва;

- формирование лояльного отношения и перспективного роста лиц кадрового резерва.

### **3.2 Эмпирическое исследование конкурсной процедуры отбора в кадровый резерв для замещение вакантных должностей в органы местного самоуправления в Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район, село Байкалово**

Эмпирическое исследование организовано в соответствии с таблицей мероприятий по совершенствованию кадрового резерва Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район, в период производственной практики с 20 февраля по 5 марта 2017 г. и преддипломной практики с 10 декабря 2018 г. по 23 декабря 2018 г., на базе Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район.

В качестве исследования выбрана технология конкурсного отбора. При планировании и организации использовался качественный метод включенного наблюдения, который позволил получить опыт в естественной среде, в повседневных жизненных ситуациях, общаться с участниками наблюдения и принимать участие в их деятельности.

Исследовательская деятельность предполагала последовательную реализацию этапов конкурсного отбора в кадровый резерв: в соответствии с положением Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район об отборе для включения в кадровый резерв и формировании кадрового резерва: утверждается должность на замещение, утверждается регламент и квалификационные требования для размещения в СМИ (газета, сайт) и перечень должностей кадрового резерва, утверждение состава комиссии по формированию кадрового резерва Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район, утверждается регламент проверки

квалификационных требований, регламент проведения конкурсного отбора, проведение конкурсного отбора в форме собеседования.

Конкурсный отбор проводился на специалиста первой категории организационного отдела. На данную должность не требуется стаж работы муниципальной и государственной службы, достаточно специального образования.

В соответствии с таблицей мероприятий предполагается включение в конкурсный отбор, участие в каждом этапе, анализ положительных и отрицательных сторон процедуры работы формирования кадрового резерва Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район на основе конкурсного отбора и дальнейшего его возможное совершенствование.

Гипотеза ВКР определена с учетом теоретических положений, представленных в первой и второй главе.

Всего, на протяжении исследования запланирована организация 3 мероприятий: реализация системы конкурсов для кадрового резерва органов Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район; формирование кадрового резерва на основе конкурсного отбора Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район; Совершенствование конкурсного отбора на основе предложенных рекомендаций, выявленных в ходе включенного наблюдения.

Объявление конкурса в СМИ перечня должностей муниципальной службы (приложение 1). Опубликование конкурса и квалификационных требований на сайте и местной газете, что позволит охватить различный возрастной круг лиц. В данном случае будет происходить отбор лиц из своего контингента, что в следствии позволит сократить сроки адаптации и формирование благоприятной лояльности коллектива к новому кандидату в случае замещения.

Рекомендации: совместная деятельность по подбору кандидатов с центром занятости населения, создание отдела маркетинга, способствующего размещению информации о проведении конкурса в дополнительных ресурсах таких как телевиденье, размещение информации на федеральном портале. Что в следствии способствует привлечение новых лиц с различным потенциалом с новым виденьем ситуаций.

Конкурс проводится в соответствии с квалификационными требованиями (Приложение 1) такими как: опыт работы, образование и квалификации, возраст.

Для участия в конкурсе представлены следующие документы:

- 1) Личное заявление (приложение 5);
- 2) Заполненная и подписанная анкета;
- 3) Копия паспорта;
- 4) Копия трудовой книжки;
- 5) Копии документов об образовании и квалификации;
- 6) Документ об отсутствии судимости;
- 7) Документ об отсутствии заболеваний;
- 8) Фотографии 3,5х 4,5;
- 9) Согласие на обработку персональных данных;

После написания личного заявления, заполнения анкеты, сдачи копии документов, обратился в многофункциональный центр (МФЦ) заказать справку о судимости, готовность справки осуществляется в течении 30 дней с дня подачи заявления. Обращение в учреждение здравоохранение за справкой утвержденной приказом от 14.12. 2009 №984н Минздравсоцразвития России. В салоне фото оплатил готовые фотографии 3,5х 4,5. Написать заявление о согласии на обработку персональных данных. Собрав все документы сдал на проверку комиссии на определение подлинности и соответствия квалификационных требований.



Все документы предоставляются в бумажном варианте, что значительно увеличивает количество затраченного времени на качественную обработку данных кандидатов.

Рекомендации: Представление документов в электронной форме в специализированной программе способствовало бы сокращению временных затрат на проверку квалификационных требований. Для проверки подлинности документов использование интернет технологий без бумажных носителей, что также способствует сокращению времени проверки документов (пример использования единого государственного реестра индивидуальных предпринимателей) в соответствии с законом №25 ФЗ от 2.03.2007г. «закон об муниципальной службе в РФ» статья 14 – запрещающий заниматься муниципальным служащим предпринимательской деятельностью.

Составляется список кандидатов в кадровый резерв на замещение должностей муниципальной службы.

Назначенная комиссия, проверив соответствия квалификационных требований и подлинности документов сообщает кандидатам о результатах первого этапа. Кандидатам, прошедшим первый этап, сообщается регламент проведения второго этапа.

Второй этап подразумевает представление себя в виде презентации, достижений, хобби, сильных сторон. (Приложение 3)

Рекомендации: для совершенствования отбора более сильных кандидатов в кадровый резерв целесообразно проводить дополнительные квалификационные испытания, способствующих определению уровня подготовленности кандидата в кадровый резерв в виде создания проекта, сдача экзамена для определения более перспективного кандидата.

Членами комиссии оцениваются и отбираются кандидаты в кадровый резерв на замещение должностей муниципальной службы. Составляется

список лиц, включенных в кадровый резерв. Рассылаются уведомления кандидатам, прошедшим отбор (приложение 4).

Утверждается распоряжение «О включении лиц в кадровый резерв Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район» (Приложение 6).

Кандидаты, прошедшие в кадровый резерв (приложение 2) совместно с специалистами кадровой службы, разрабатывают индивидуальный план развития на 3 года (семинары (порядок предоставления сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера гражданам претендующим на замещение должности муниципальной службы и муниципальными служащими, круглые столы (о соблюдении трудовой дисциплины работников Администрации), аппаратные при главе (совещания) на тему: порядок уведомления о возникновении личной заинтересованности которая приводит или может привести к конфликту интересов (комиссия при администрации в присутствии прокурора принимают решение о возможном конфликте интересов, участие в разработке муниципальных правовых актов (постановление об утверждении порядка гражданами, претендующими на замещение должностей руководителей муниципальных учреждений).

План мероприятий и рекомендации согласован с заместителем главы по социально-экономическим Байкаловский муниципальный район Администрация муниципального образования. Оптимальный вариант мероприятий способствуют усложнению процесса отбора кадрового резерва, но и увеличению качества кандидатов.

Личное участие в исследовании используя качественный метод включенного наблюдения показал, что процедура по формированию кадрового резерва проходит в соответствии с нормативными документами «О проведении процедуры отбора кадрового резерва органов местного

самоуправления». Рекомендации согласованные с заместителем главы по социально-экономическим вопросам Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район имеют место быть.

В последствии формируется успешная система совершенствования с кадровым резервом в МСУ, а также внешняя оценка, что способствует укреплению имиджа территории.

Технологии управления кадровым резервом подразумевают использование подсистем управления:

- формирование работы по стабильному действию персонала;
- организация работы по обеспечению требованиям содержания труда.

Таблица 9

#### Пути совершенствования кадрового резерва

п/п	Показатель	Пути достижения
<b>1</b>	Формирования контроля кадрового резерва относится:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация дополнительных испытаний в области оценки;</li> <li>- проведение мониторингов личных качеств лиц, занесенных в кадровый резерв;</li> <li>- набор быстро адаптирующихся лиц;</li> <li>- учёт индивидуальных особенностей и интересов лиц при найме на должность.</li> </ul>
<b>2</b>	Формирования эффективного резерва:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тренинги на развитие потенциала;</li> <li>- тренинги развитие стратегического мышления;</li> <li>- мастер-классы;</li> <li>- профессиональные переподготовки;</li> <li>- повышение квалификации.</li> </ul>
<b>3</b>	Условия труда:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выполнение минимальных требований стандартов охраны труда;</li> <li>- выполнение минимальных требований СанПин;</li> <li>- гуманизация труда;</li> </ul>
<b>4</b>	Трудовые взаимоотношения:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- решение социально- трудовых конфликтов;</li> <li>- этическая культура взаимоотношений;</li> </ul>
<b>5</b>	Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- адаптация персонала;</li> <li>- увеличение содержательности труда;</li> <li>- индивидуальный подход;</li> <li>- создание ситуации конкурентоспособности;</li> </ul>

Совершенствование кадрового резерва достигается путем эффективного развития как экономической, так и социальной сферы организации.

Социальная эффективность достигается путем индивидуального подхода, возможности стимулирования персонала, только в том случае, если организация устойчива и есть возможность стимулирования.

Экономическая эффективность добивается при полной отдаче личного потенциала сотрудников на благо организации, при наличии социальной эффективности.

#### **Риски:**

1. Текучесть кадрового резерва, страх неоправданных временных затрат;
2. Назначение в кадровый резерв с надеждой на карьерный рост; при этом происходит набор кандидатов из дополнительных ресурсов;
3. Дезинформация как демотивирующий фактор персонала, негативно влияет на настрой сотрудников приводящей к уменьшению трудовой эффективности;
4. Стагнация на одной должности, при активной карьере сослуживцев и продвижение по желанию руководителя;
5. Финансовые риски. При формировании кадрового резерва важно учитывать возникающие недочеты в материальном плане, так как для резервиста очень важна работа по его развитию.

Таким образом можно сделать следующие выводы:

1. Кадровая политика в основном страдает из-за формального требования предъявляемых к конкурсантам, что не позволяет в полной степени использовать кадровый потенциал, соблюдение принципа непрерывности подготовки кадра.
2. При эффективном использовании данной работы менеджер по управлению сможет совершенствовать персонал в плане потенциала и

социальной эффективности, организовать непрерывный процесс притока быстрых и надежных сотрудников.

3. Внедрение данной работы позволит организовать стабильность и динамику развития населенного пункта благодаря сильным ключевым позициям в МСУ с богатым потенциалом и сильными лидерскими качествами;

4. Грамотное использование единого подхода к формированию кадрового резерва позволит избежать социальные и экономические риски, что способствует динамичному развитию организации и территории;

5. Использование разнообразных форм подготовки кадрового резерва позволит подготовить более приспособленных, мощных кандидатов для продвижения имиджа территории;

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основе анализа научной литературы и эмпирической части практики исследование показало, что эффект управления зависит от потенциала лиц, занимающих ключевые кадровые места и прогнозируемая текучесть кадров со всеми вытекающими из нее последствиями (обучение, квалификации, соответствия требованиям, стажировки).

Для развития и совершенствования территориальных результатов разработан специальный блок государственных и муниципальных служащих в области управления.

Лица, внесенные в кадровые резерв, прошедшие отбор, проявившие себя положительно на службе, обладающие высокими личными качествами психологическими и моральными, полностью соответствующие и обученные профессионалы для замещения должностей.

Цели, преследуемые кадровой политикой по формированию резерва:

- своевременная прогнозируемая текучесть кадров;
- удовлетворение потребностей сотрудников (переподготовки, назначение);
- совершенствование потенциала кадрового состава.

Анализируя и структурируя опыт в МСУ действительно качество и эффективность управления во многом зависит от личного потенциала кадров, их своевременная подготовка в зависимости от планируемой занимаемой должности.

Осознанный подход к созданию кадрового резерва как показывает исследование в большинстве случаев ведется бессистемно, без учета опыта предшественников. Российские управленцы, занимающиеся вопросами связанные с персоналом мало заинтересованы в развитии кадрового

резерва, однако наличие кадрового резерва благодаря программа развития позволяет рационально использовать кадровый потенциал на вакантные должности.

Учитывая интересы и склонности сотрудников есть возможность подготовить специалистов значительно снизив материальные затраты. Такие сотрудники смогут функционировать как на своей должности, так и на смежных. Избежать риски при форс-мажорных обстоятельствах.

Пройдя практику в «Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район» получив и обобщив опыт формирования кадрового резерва предложил рассмотреть методы по совершенствованию управления.

По нашему мнению, в Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район находится на стадии развития и совершенствования, что в свою очередь подтверждается социально-экономическими статистическими показателями территории.

Социально-экономический рост территории обусловлен реализацией адекватного управления МСУ, что в свою очередь способствовало положительной динамики имиджа территории и привлечение новых кадров с новыми взглядами и новым потенциалом.

Вероятность рисков управления, долгий процесс формирования положительной лояльности к специалистам назначенными или замещающими должность. Что в следствии указывает на своевременную подготовку кадра и формирование у коллектива прозрачного имиджа планируемого кадра.

Анализируя структуру Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район, в дипломной работе предполагается упорядочивание этапов процесса формирования кадрового резерва учитывая периоды адаптации. Один из подходов предлагаемый нами

является взаимодействие органа МСУ с учебными заведениями и их выпускниками.

Разработаны рекомендации для кадровой службы: организация мероприятий в форме «Деловых игр», семинары в виде «Обмен опытом в рамках дня самоуправления». Необычные формы и методы позволяют в нужном объеме получить представление и опыт как о смежных специальностях, так и возможно заменяемых.

Рекомендованы практические предложения совершенствование формирования кадрового состава:

- совершенствование системы оценивания конкурсного отбора в кадровый резерв;
- организация возможности стажировок и прохождения практики студентами учебных заведений;
- формирование стажировок при ключевых вакантных местах;
- совершенствование индивидуальных программ с резервистами учитывая интересы и склонности;
- организация конкурсов «Новые идеи - 2025» в форме защиты социально-экономического проекта;
- обобщение и систематизация опыта кадрового формирования резерва.

Рекомендуем разработанную таблицу мониторинга и примерный план реализации диплома с указанием затрат.

Следует отметить, что эффективности управления достигаются при качественном отборе кадрового резерва и работе с ним. От успеха реализации задач и целей, поставленных МСУ зависят экономические и социальные последствия. Только при качественном прогнозе рисков и избегание отрицательных последствий достигается высокая эффективность и имидж организации.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ (ред. От 5.02.2016) [Текст] // Собр. законодательства Рос. Федерации. –2003. – № 40. – Ст. 3822. // Режим доступа: <http://mobmr.ru/>
2. Решение от 24.04.2008 года № 15 Об утверждении Положения о порядке формирования кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы в Администрации МО Байкаловский муниципальный район // Режим доступа: <http://mobmr.ru/>
3. Постановление от 18.09.2009 года № 246-п Об утверждении Положения о резерве управленческих кадров Администрации МО Байкаловский муниципальный район // Режим доступа: <http://mobmr.ru/>
4. Решение от 07.07.2010 года № 54 О внесении изменений в решение Думы Администрации МО Байкаловский муниципальный район МО Администрации от 24.04.2008 г. № 15 «Об утверждении Положения о порядке формирования кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы в Администрации МО Байкаловский муниципальный район» // Режим доступа: <http://mobmr.ru/>
5. Постановление от 07.04.2011 года № 150-п о создании комиссии по формированию и подготовке резерва управленческих кадров муниципального образования Администрации МО Байкаловский муниципальный район // Режим доступа: <http://mobmr.ru/>
6. Постановление от 20.02.2012 года № 59-п об утверждении Положения о кадровом резерве на муниципальной службе в Администрации МО Байкаловский муниципальный район // Режим доступа: <http://mobmr.ru/>

7. Решение № 61 от 11.05.17г. "Об утверждении Положения «О кадровом резерве для замещения вакантной должности муниципальной службы в Администрации МО Байкаловский муниципальный район»" // Режим доступа: <http://mobmr.ru/>

8. Решение от 26 апреля 2018 г. № 50 О внесении изменений в Положение о порядке формирования кадрового резерва для замещения вакантных должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления Администрации МО Байкаловский муниципальный район, утвержденное решением Думы Администрации МО Байкаловский муниципальный район от 27.08.2015г. № 39 (в ред. от 28.04.2016 № 23)

9. Актуальные вопросы развития муниципальных образований [Текст] / под общ.ред. проф. И.Н. Барцица, проф. В.В. Бакушева. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 209 с.

10. Аршолоева О. Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учебно-методическое пособие / О. Х. Аршолоева — Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2015. — 160 с. ISBN 978-5-9793-0770-1

11. Атаманчук, Г.В. Государственная служба: кадровый потенциал [Текст] / Г.В. Атаманчук. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 310 с.

12. Барциц, И.Н. Система государственного и муниципального управления [Текст] / И.Н. Барциц. – М.: Изд-во РАГС, 2012. – 488 с.

13. Барабашев, А.Г. Формирование резерва управленческих кадров в субъектах Российской Федерации [Текст] / А.Г. Барабашев, Е.П. Стружак // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2013. – №4. – С. 18-21.

14. Белоусова, Е.В. Взаимосвязь главы муниципального образования и представительного органа местного самоуправления при реализации функций представительства населения [Текст] / Е.В. Белоусова // Административное и муниципальное право. – 2014. – №5. – С. 31-34.

15. . Биджиев, А.С. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы [Текст] / 78 А.С. Биджиев, Г.М. Шамарова // Государственная власть и местное самоуправление. – 2013. – № 3. – С. 23-29.
16. Вечер, Л.С. Деловое общение государственного служащего: практикум [Текст]/ Л.С. Вечер. – М.: ФОРУМ, 2013. – 223 с.
17. Гневко, В.А. Модернизация систем развития муниципального образования [Текст]: монография / В.А. Гневко. – М.: Экономика, 2013. – 414 с.
18. Государственная и муниципальная служба [Текст]/ Алкаев И.А., Изолитов А.С.; под ред. В.И. Петрова; Гос. ун-т упр. – М.: Юрайт, 2014. – 364 с.
19. Государственная и муниципальная служба [Текст]/ А.В. Кочетков, Г.А. Сульдина, Т.В. Халилова, Т.А. Занко; под общ. ред. д-ра социол. наук, проф. Е.В. Охотского. – М.: Юрайт, 2014. – 555 с.
20. Данакин, Н.С. Совершенствование целевого управления в органах муниципальной власти: социальные аспекты [Текст] / Н.С. Данакин, О.В. Маттейс. – Белгород, 2012. – 306 с.
21. Демин, А.А. О правовом регулировании подготовки молодых кадров для государственной службы в зарубежных государствах [Текст] / А.А. Демин // Вопросы управления. – 2013. – №7. – С. 21-26.
22. Добреньков, В.И. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход [Текст] / В.И. Добреньков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин. – М.: КДУ, 2014. – 360 с.
23. Ершова, Е.А. Трудовые правоотношения государственных гражданских и муниципальных служащих в России [Текст] / Е.А. Ершова. – М.: Статус, 2013. – 666 с.
24. Захарова, З.А. В кадровый резерв только победители [Текст] /

3. Захарова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №3. – С. 66-73.

25. Захаров, В.М. Региональная система формирования управленческого потенциала органов власти и управления / Управленческий голод в России и его традиции: сб. материалов, приуроченных к 5-летию создания Белгородского государственного университета. 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / Отв. ред. А.Н. Бердник. – Белгород: Изд-во БелГУ, 2012. – 206 с.

26. Захаров, В.М. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих [Текст]: монография / В.М. Захаров; М-во образования и науки Российской Федерации, Белгородский гос. нац. исслед. ун-т. – Белгород: Белгород, 2014. – 259 с.

27. Знаменский, Д.Ю. Государственная и муниципальная служба [Текст]/ Д.Ю. Знаменский. – Санкт-Петербург: Интермедиа, 2013. – 179 с.

28. Зотов, В.Б. Система муниципального управления [Текст] / В.Б. Зотов. – СПб.: Питер, 2014. – 314 с.

29. Зотов, В.В. Кадровый резерв глав муниципальных районов как основа устойчивости и преемственности системы муниципального управления [Текст] / В.В. Зотов, И.В. Анциферова // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2014. – № 4. – С. 3-5.

30. Жильцов, В.И. Проблемы формирования кадрового резерва в системе государственной службы страны [Текст] / В.И. Жильцов // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России. Материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

31. Иванов С. Выступление на семинаре «Внутренняя политика для региональных властей» // Российская газета. – 2013. – 14 ноября.

32. Иванова, П.П. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров в регионах российской Федерации (политологический анализ) [Текст]: автореф. дис. ...канд. полит. наук / П.П. Иванова. – Р-н-Д, 2013. – 23 с.
33. Игнатов, В.Г. Радченко А. И. Актуальные проблемы подготовки и формирования кадрового резерва органов власти и управления [Текст] / В.Г. Игнатов // Государственное и муниципальное управление: ученые записки СКАГС. – 2013. – № 1. – С. 5-11.
34. Кабашов, С.Ю. Урегулирование конфликта интересов и противодействие коррупции на гражданской и муниципальной службе: теория и практика [Текст] / С.Ю. Кабашов. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 191с.
35. Кабашов, С.Ю. Организация муниципальной службы [Текст]/ С.Ю. Кабашов. – М.: Инфра – М, 2012. – 477 с.
36. Казанцева, М.В. Специфика формирования кадрового резерва [Текст] / М.В. Казанцева // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №7. – С. 12-22.
37. Калашникова, Л.Н. О практике формирования резерва управленческих кадров на государственной гражданской службе [Текст] / Л.Н. Калашникова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.
38. Кандаурова, И. Оценка кандидатов в кадровый резерв [Текст] / И. Кандаурова, С. Сидоркина // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 3. – С. 22-26.
39. Кибанова, А.Я. Служба управления персоналом [Текст] / А.Я. Кибанова. – М.: КНОРУС, 2013. – 372 с.

40. Киреева, Е.Ю. Правовой статус муниципальных служащих в Российской Федерации [Текст]: монография / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 182 с.
41. Киреева, Е.Ю. Муниципальная служба: проблемы теории и практики [Текст] / Е.Ю. Киреева; Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 206 с.
42. Коломыцева, М.А. Управленческий кадровый резерв как условие опережающего развития Белгородской агломерации [Текст] / М.А. Коломыцева // Теория и практика управления городом. – 2014. – № 1 (12). – С. 37-39.
43. Комментарий к Федеральному закону от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [Электронный ресурс] / Под ред. Киреева Е.Ю., Голушков Д.И., Чершинцева Е.А., Бирюкова Т.А., Зенков М.Ю. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Постатейные комментарии и книги».
44. Костина, Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации [Текст] / Е. Костина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – № 3 (март). – С. 28-35.
45. Лисов, В. В. Ограничения конституционных прав граждан, связанные с поступлением на государственную гражданскую службу Российской Федерации и ее прохождением [Текст]: автореф. дис. ... канд. юр. наук: 12.00.02 / В.В. Лисов. – Саратов, 2014. – 27 с.
46. Литвинцева, Е.А. Государственная, кадровая стратегия: формирование эффективного резерва [Текст] / Е.А. Литвинцева // Государственная служба. – 2013. – № 3. – С. 35-39.
47. Лукьяненко, В.И. Государственный аппарат. Проблемы организации, управления и контроля [Текст] / В.И. Лукьяненко. – М.: РАГС, 2013. – 421 с.

48. Митусова, О. Образовательная среда, формирующая компетентность государственного служащего [Текст] / О. Митусова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГ. – 2014. – №2. – С.37-42.

49. Морозова, Е.В. Проблемы формирования кадрового резерва [Текст] / Е.В. Морозова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

50. Несмеянова, С.Э. Комментарий к Федеральному закону «О муниципальной службе в Российской Федерации» (постатейный) [Текст] / С.Э. Несмеянова, Е.С. Шугрика. – М.: РИОР: ИНФРА–М, 2012. – 153 с.

51. Нечипоренко, В.С. Муниципальная служба в Российской Федерации[Текст] / В.С. Нечипоренко, Л.В. Прибыткова; Российская акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. – М.: РАГС, 2013. – 136 с.

52. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. — 4-е изд., дополненное. — М.: Азбуковник, 1999. — 944 с. — ISBN 5-89285-003-X.

53. Омельченко, Н.А. Этика государственной и муниципальной службы [Текст] / Н.А. Омельченко. – М.: Юрайт, 2014. – 408 с.

54. Опарина, Н.Е. Основные стратегии управления кадровым резервом [Текст] Н.Е. Опарина // Управление персоналом. – 2013. – №7. – С. 25-29.

55. Охотский, Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления [Текст]/ Е.В. Охотский. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 701 с.

56. Панин, И.Н. Правовые основы формирования и функционирования кадрового резерва [Текст] / И.Н. Панин // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научнопрактической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

57. Персань Н. В. Основные проблемы управления кадровым резервом в организации // Молодой ученый. — 2015. — №22. — С. 462-464.

58. Прибыткова, Л.В. Кадровый резерв на муниципальной службе [Текст] / Л.В. Прибыткова // Кадровый резерв как фактор развития управленческого потенциала России: материалы научно-практической конференции, проведенной кафедрой государственной службы и кадровой политики 26 марта 2013 года. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 196 с.

59. Пресняков, М. Замещение должностей государственной гражданской службы из кадрового резерва [Текст] / М. Пресняков, С. Чаннов // Кадровик. Трудовое право для кадровика. 2013. – № 10. – С. 31- 37.

60. Россинский, Б.В. Административное право [Текст] / Б.В. Россинский, Ю.Н. Стариллов. – М.: Инфра-М, 2013. – 354 с.

61. Рудой, В.В. Государственная политика по формированию резерва управленческих кадров на региональном уровне [Текст] / В.В. Рудой // Власть. – 2013. – № 5. – С. 3-7.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

**СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТЬ**  
**АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**Байкаловский муниципальный район**  
**РАСПОРЯЖЕНИЕ**

---

от 04.12.2017 г.  
с.Байкалово

№ 266 -р

**Об утверждении перечня должностей муниципальной службы,  
на которые формируется кадровый резерв для замещения вакантных  
должностей муниципальной службы в администрации  
муниципального образования Байкаловский муниципальный район**

На основании Положения « О кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы в муниципальном образовании Байкаловский муниципальный район» утвержденного Решением Думы муниципального образования Байкаловский муниципальный район от 11 мая 2017 года № 61

1. Утвердить перечень должностей муниципальной службы, на которые формируется кадровый резерв для замещения вакантных должностей муниципальной службы в администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район

2. Установить срок для подачи необходимых документов для включения в кадровый резерв с 5 декабря 2017 года по 15 декабря 2017 года.

3. Квалификационные требования к должностям муниципальной службы включенным в перечень , указанный в п.1 Распоряжения.

4. Разместить настоящее Распоряжение на официальном сайте Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район в сети Интернет.

5. Контроль за настоящим Распоряжением оставляю за собой.

Глава  
муниципального образования

А.А.Жуков

**Перечень должностей муниципальной службы, на которые  
формируется кадровый резерв для замещения вакантных должностей  
муниципальной службы в администрации муниципального  
образования Байкаловский муниципальный район**

**1. Главные должности муниципальной службы:**

- 1.1. Начальник экономического отдела;
- 1.2. Начальник отдела по мобилизационной подготовке, гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям;
- 1.3. Начальник отдела архитектуры, строительства и охраны окружающей среды;
- 1.4. Начальник юридического отдела;
- 1.5. Начальник отдела учета и отчетности;
- 1.6. Начальник организационного отдела;
- 1.7. Начальник архивного отдела.

**2. Старшие должности муниципальной службы:**

- 2.1. Главный специалист отдела по мобилизационной подготовке, гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям;
- 2.2. Главный специалист отдела архитектуры, строительства и охраны окружающей среды ( по архитектуре и градостроительной деятельности)
- 2.3. Главный специалист юридического отдела;

**3. Младшие должности муниципальной службы:**

- 3.1. Специалист 1 категории организационного отдела;
- 3.2. Специалист 1 категории отдела архитектуры, строительства и охраны окружающей среды (в сфере закупок)

Утверждены  
Решением Думы МО  
Байкаловский муниципальный район  
от «30» ноября 2016 г. № 26

**Квалификационные требования  
для замещения должностей муниципальной службы в органах  
местного самоуправления муниципального образования  
Байкаловский муниципальный район**

1. Соответствие квалификационным требованиям является необходимым условием для поступления на муниципальную службу, для замещения должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления муниципального образования Байкаловский муниципальный район. Квалификационные требования являются неотъемлемой частью системы аттестации муниципальных служащих и включаются в их должностные инструкции.

2. Для замещения должностей муниципальной службы в соответствии с федеральным законом устанавливаются квалификационные требования к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, знаниям и умениям, необходимым для исполнения должностных обязанностей, а также при наличии соответствующего решения представителя нанимателя (работодателя) - к специальности, направлению подготовки.

3. Квалификационные требования к уровню профессионального образования, стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, необходимым для замещения должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления муниципального образования Байкаловский муниципальный район, устанавливаются настоящим Решением Думы МО Байкаловский муниципальный район на основе типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы, которые определяются пунктом 2 статьи 8 Закона Свердловской области от 29 октября 2007 года № 136-ОЗ «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области» в соответствии с классификацией должностей муниципальной службы, за исключением отдельных должностей муниципальной службы, квалификационные требования для замещения которых устанавливаются федеральными законами и (или) иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Квалификационные требования к знаниям и умениям, необходимым для исполнения должностных обязанностей, а также к специальности, направлению подготовки устанавливаются в соответствии с федеральным законом.

4. В соответствии с частью второй статьи 9 Федерального закона от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» квалификационные требования к знаниям и умениям, которые необходимы для исполнения должностных обязанностей, устанавливаются в зависимости от области и вида профессиональной служебной деятельности муниципального служащего его должностной инструкцией. Должностной инструкцией муниципального служащего могут также предусматриваться квалификационные требования к специальности, направлению подготовки.

5. Квалификационные требования к уровню профессионального образования и стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки для замещения соответствующих должностей муниципальной службы в органах местного самоуправления муниципального образования Байкаловский муниципальный район, устанавливаются дифференцированно по группам должностей муниципальной службы:

1) высшие должности муниципальной службы - высшее образование не ниже уровня специалитета, магистратуры и стаж муниципальной службы не менее шести лет или стаж работы по специальности, направлению подготовки не менее семи лет;

2) главные должности муниципальной службы - высшее образование не ниже уровня специалитета, магистратуры и стаж муниципальной службы не менее четырех лет или стаж работы по специальности, направлению подготовки не менее пяти лет;

3) ведущие должности муниципальной службы - высшее образование и стаж муниципальной службы не менее двух лет или стаж работы по специальности, направлению подготовки не менее четырех лет либо стаж муниципальной службы или стаж работы по специальности, направлению подготовки не менее одного года (для лиц, имеющих дипломы специалиста или магистра с отличием, в течение трех лет со дня выдачи диплома);

4) старшие должности муниципальной службы - высшее образование без предъявления требований к стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки;

**5) младшие должности муниципальной службы - профессиональное образование без предъявления требований к стажу муниципальной службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки.**

6. Квалификационное требование для замещения должностей муниципальной службы высшей и главной групп должностей

муниципальной службы о наличии высшего образования не ниже уровня специалитета, магистратуры не применяется:

1) к гражданам, претендующим на замещение должностей муниципальной службы, указанных в абзаце первом настоящего пункта, и муниципальным служащим, замещающим указанные должности, получившим высшее профессиональное образование до 29 августа 1996 года;

2) к муниципальным служащим, имеющим высшее образование не выше бакалавриата, назначенным на должности муниципальной службы, указанные в абзаце первом настоящего пункта, до 1 августа 2016 года, в отношении замещаемых ими должностей муниципальной службы



## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Утверждено  
Распоряжением администрации МО БМР  
от 26.12.2017 года № 299

### Список лиц включенных в кадровый резерв в Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район на 2018-2020 годы

№ п/ п	Фамилия, имя, отчество	Образование учебные заведения, которые окончил муниципальный служащий (гражданин)	Год, число и месяц рожден ия	Замещаемая должность муниципальной службы (дата и номер приказа распоряжения, должность место работы гражданина	Стаж государст венной (муницип альной) службы  (стаж работы по специаль ности)	Дата проведени я кон- курса на включени е муниципа льного служащег о ( граждани на)в кадровый резерв ( отметка о включени и в кадровый резерв вне конкурса)	Должность, муниципаль ной службы, для замещения которой планируется муниципаль ный служащий (гражданин)	Отметка о профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации или стажировке в период нахождения в кадровом резерве (наименование, дата и номер документа о переподготовке, повышении квалификации или стажировке)	Отметка об отказе от замещения вакантной должности, на которую сформирова н резерв, с указанием причины	Отметка о назначении на должность муниципальной службы (дата и номер распоряжения)
1	2	3	4	5	6	8	9	10	11	12

1	Кандидат1	Высшее, Уральский институт коммерции и права, 2006, Юриспруденция, юрист Среднее профессиональное, Ирбитский мотоциклетный техникум, 2003, Экономика и бухгалтерский учет, бухгалтер	09.11. 1972	Главный специалист отдела прогнозирования доходов и отраслевого финансирования	9 лет-9 лет	2010 год	Начальник экономическ ого отдела	2011, Институт дополнительного профессионального образования ГМС ФГОУ ВПО «УРАГС», Организация кадровой работы в органах местного самоуправления и особенности аттестации муниципальных служащих, 18 часов		
2	Кандидат2	Высшее: Тюменский сельскохозяйствен ный институт 08.07.1986г.  Механизация сельского хозяйства	02.01. 1964г.	Главный специалист по ГО и ЧС, профилактике терроризма и экстремизма на территории района	20 лет-8 лет	С 2018 года	Начальник отдела по мобилизацио нной подготовке , гражданской обороне и чрезвычайны м ситуациям	Государственное бюджетное учреждение дополнительного образования « Учебно- методический центр по ГО и ЧС»  По программе : подготовка должностных лиц и специалистов ГО и ЧС  № 365  <b>от 23.01.2012 года</b>  Автономная		



								<p>некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Уральский региональный учебный центр «Новатор»»</p> <p>По программе : для руководителей, лиц ответственных за пожарную безопасность</p> <p>№ 17-03-04-ПТМ</p> <p><b>от 02.03.2017 года</b></p>		
3	Кандидат3	<p>Среднее профессиональное Уральский колледж строительства, архитектуры и предпринимательства 27.06.2006 год</p> <p>«Архитектура»</p> <p>Высшее: Уральская государственная архитектурно-художественная академия</p> <p>29.06.2011 г.</p> <p>« Экономика и</p>	20.10.1986 г	<p>Главный специалист</p> <p>отдела архитектуры, строительства и охраны окружающей среды</p>	6 лет- 4 года	С 2018 года	<p>Начальник отдела архитектуры, строительства и охраны окружающей среды</p>	<p>Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации</p> <p>Институт повышения квалификации руководящих работников, и специалистов топливно- энергетического комплекса по программе « Управление энергосбережением и повышение энергетической эффективности в организациях и учреждениях бюджетной сферы » № 8116</p> <p><b>от 22.02.2013 г.</b></p> <p>(110 ч)</p>		

		управление на						<p>Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации « Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»</p> <p><b>от 18.12.2013 г.</b></p> <p>Тема: Планирование и организация закупок в соответствии с № 44 – ФЗ от 5 апреля 2013 года</p> <p>Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации Частное учреждение дополнительного профессионального образования «Эм Менеджмент» программе « Сметное дело, Грант-Смета » № 671 <b>от 17.02.2017 г.</b> (110 ч)</p>		
4	Кандидат4	<p>Высшее: Уральская государственная юридическая академия 14.06.2005г. Юриспруденция.</p>	05.05 .1983г.	Главный специалист юридического отдела	12 лет- 12 лет	С 2018 года	Начальник юридического отдела	<p>Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров ГОУ ВПО «Уральская государственная юридическая академия»</p> <p>№ 2908 <b>от 20.11.2008г.</b> (72 ч)</p>		

								<p>Свидетельство о повышении квалификации</p> <p>ИДПО ГМС ФГОУ ВПО</p> <p>«Уральская академия государственной службы»</p> <p>По программе «Управление государственными и муниципальными заказами»</p> <p>№ Н 6918/ 901</p> <p><b>От 09.10.2009 года</b></p> <p><i>(120 ч)</i></p> <p>Семинар «О контрактной системе в сфере закупок, товаров, работ и услуг»</p> <p><b>От 01.12.2013 год</b></p> <p>Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации « Российский государственный профессионально-педагогический университет»</p> <p>Тема: Противодействие коррупции в системе муниципальной службы</p> <p>№ 846 от 25.02.2014 год</p> <p><i>(18 ч)</i></p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

								<p>Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации</p> <p>Уральский государственный юридический университет</p> <p>Тема: «Проведение антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов»</p> <p><b>от 09.10.2015 года</b> (36 ч)</p>		
								<p>Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации</p> <p>Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина</p> <p>Тема: управление государственными и муниципальными закупками .Особенности ФЗ № 44</p> <p><b>№ 8421 от 09.12.2016 года</b></p>		

5	Кандидат5	Высшее: Образовательное учреждение профсоюзов «Академия труда и социальных отношений» 11.11.2010 года «Экономист» по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»	22.09.1989 г	Главный специалист отдела учета и отчетности	2 года- 2 года	С 2018 года	Начальник отдела учета и отчетности	Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации ООО НПЦ «РИЦ»от 29.09.2017г.  Тема « Особенности сдачи бухгалтерской отчетности государственных и муниципальных учреждений		
6	Кондрашин Евгений Анатольевич	Среднее «Камышловский педагогический колледж»  Информатика  2014 год	30.11.1193	Программист «МАОУ Байкаловская СОШ»	0	26.12.2017		Специалист первой категории организационного отдела		
7	Кандидат7	Высшее «Свердловский сельскохозяйственный институт» зооинженер 1991год	1969	Специалист отдела кадров МУ «Центр информационной, культурно-досуговой и спортивной деятельности»	2-года - 10 лет	25.05.2010 год	Начальник архивного отдела			
8	Кандидат8	Высшее: Уральская государственная академия  25.06.2004 г.	29.05.1975 г	Ведущий специалист юридического отдела	17 лет- 3 года	С 2018 года	Главный специалист юридического отдела	Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации  Российской правовой академии Министерства		

		« Юриспруденция»						юстиции РФ  Тема «Правовое регулирование муниципальной службы и кадровая работа в органах местного самоуправления»  № 000508 от 15.09.2017г		
9	Кандидат9	Высшее : Негосударственно е образовательное учреждение высшего профессиональног о образования « Уральский Финансово- Юридический институт.  Специальность «экономист по специальности финансы и кредит»  от 26.10.2012 года	07.12. 1987 г	Ведущий специалист отдела строительства, архитектуры и защиты окружающей среды	4 года- 4 года	С 2018 года	Главный специалист  отдела строительств а, архитектуры и защиты окружающей среды	Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации  Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина  Тема: управление государственными и муниципальными заказами  № 128556 от 01.10.2010 года  (120 ч)  Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации  ФГАУ ДПО «Академия		

								<p>стандартизации, метрологии и сертификации»</p> <p>Тема: « Управление качеством. Обращение с опасными отходами»</p> <p><b>№ 20609 от 23.11.2012 года</b></p> <p>(112 ч)</p> <p>Сертификат участия в семинаре « Порядок предоставления деклараций о плате за негативное воздействие на окружающую среду. Практическое применение « Модуля природопользования»»</p> <p><b>от 28.02.2017 года</b></p>		
10	Кандидат10	Высшее: Уральская государственная сельскохозяйственная академия	12.05 .1989 г.	Ведущий специалист отдела архитектуры, строительства и	2 год- 4 год	С 2018 года	Главный специалист по строительств у и	Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации Частное учреждение дополнительного		

		22.06.2011 г.  «Юриспруденция»		охраны окружающей среды			архитектуре	профессионального образования «Эм Менеджмент» программе « Сметное дело, Грант-Смета » № 674 от 17.02.2017 г. (110 ч)		
11	Кандидат 11	Высшее: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина  26.06.2013 г.  «Менеджмент организации»	07.11.  1986 г	Ведущий специалист отдела архитектуры, строительства и охраны окружающей среды	3 года- 3 года	С 2018 года	Главный специалист в сфере закупок.	Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации  Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»  Тема: управление государственными и муниципальными заказами  <b>№ 11644\001622 от 06.03.2014 года</b>  Удостоверение о краткосрочном повышении квалификации  Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»  Тема: управление государственными и		



								<p>муниципальными заказами</p> <p><b>№ 36120\005132 от 27.10.2016 года</b> (120 ч)</p> <p>Сертификат участия в правовом консультировании Аудиторская фирма тотал-аудит на тему: «Изменения в законодательстве, сложные вопросы, типичные ошибки при осуществлении закупок по 44-ФЗ» <b>18.05.2017 год</b></p> <p>Сертификат участия в всероссийском форуме-выставке</p> <p>«Госзаказ –за честные закупки» <b>2017 год</b></p>			
12	Кандидат12	<p>Высшее:</p> <p>Н.Тагильский государственный университет</p> <p>2000 г.</p> <p>«Учитель истории и социологии</p>	23.02.1978	Старший инспектор отдела по мобилизационной подготовке ГО и ЧС	Нет- 6 лет	С 2018 года	Главный специалист отдела по мобилизационной подготовке ГО и ЧС				

Исполнитель Куликова А.В.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Администрация муниципального образования Байкаловский муниципальный район

#### ПРОТОКОЛ

заседания при главе муниципального образования Байкаловский муниципальный район по рассмотрению кандидатов для включения в кадровый резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы в Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район

с. Байкалово Свердловской области  
ул. Революции, 25, 3-й этаж, кабинет главы

№ 1

26 декабря 2017 года

#### Присутствовали:

1. **Жуков Алексей Анатольевич** – глава муниципального образования Байкаловский муниципальный район, председатель комиссии;
2. **Куликова Алла Вениаминовна** – главный специалист по организационным вопросам администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район, секретарь комиссии.

#### Члены комиссии:

3. **Кантышев Сергей Александрович** – заместитель главы администрации по местному хозяйству муниципального образования Байкаловский муниципальный район;
4. **Бороздина Галина Викторовна** – заместитель главы администрации по социально-экономическим вопросам муниципального образования Байкаловский муниципальный район;
5. **Новиков Игорь Александрович** – начальник отдела по мобилизационной подготовке, гражданской обороне ГО и ЧС;

#### Повестка дня:

1. Оценка и отбор кандидатов в кадровый резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы в администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район.  
(Оценка профессионального уровня (знаний, умений) и личностных качеств кандидатов в форме индивидуального собеседования)
2. Принятие решения комиссии по результатам рассмотрения представленных документов и собеседования путем открытого голосования.

#### Слушали:

##### Куликову А.В. –

1. Она знакомила с Положением «О кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы в муниципальном образовании Байкаловский муниципальный район», утвержденное Решением Думы МО БМР от 11 мая 2017 года № 61.
2. Она предоставила список кандидатов в кадровый резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы в администрации МО БМР, с приложением необходимых документов. (Приложение № 1 на 6 листах). Пояснила, что данные кандидаты полностью соответствуют квалификационным требованиям по соответствующим должностям муниципальной службы.

**Выступил Жуков А.А.** он дал оценку трудовой деятельности каждого кандидата, пояснил, что данные кандидаты способны по своим деловым и личностным качествам осуществлять профессиональную деятельность на должностях муниципальной службы в муниципальном образовании Байкаловский муниципальный район.

Принятие решения комиссии по результатам собеседования путем открытого голосования:

Результаты голосования за Кандидат1

«За» - 4 членов комиссии;

«Против» - 0 членов комиссии;

«Воздержался» - 1 член комиссии

Результаты голосования за Кандидат 2

«За» - 5 членов комиссии;

«Против» - 0 членов комиссии;

«Воздержался» - 0 член комиссии

Результаты голосования за Кандидат3

«За» - 5 членов комиссии;

«Против» - 0 членов комиссии;

«Воздержался» - 0 член комиссии

Результаты голосования за Кондрашина Е.А.

«За» - 5 членов комиссии;

«Против» - 0 членов комиссии;

«Воздержался» - 0 член комиссии

Результаты голосования за Кандидат5

«За» - 4 членов комиссии;

«Против» - 1 членов комиссии;

«Воздержался» - 0 член комиссии

Результаты голосования за Кандидат 6

«За» - 4 членов комиссии;

«Против» - 0 членов комиссии;

«Воздержался» - 1 член комиссии

Результаты голосования за Кандидат7

«За» - 3 членов комиссии;

«Против» - 1 членов комиссии;

«Воздержался» - 0 член комиссии

**Решили:**

1.Рекомендовать главе муниципального образования Байкаловский муниципальный район включить в кадровый резерв на замещение вакантных должностей муниципальной службы в Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район : Кандидат1., Кандидат2. Кандидат3., Кандидат4, Кондрашина Е.А. , Кандидат5., Кандидат6., Кандидат7.

Председатель комиссии-

А.А.Жуков

Секретарь комиссии

А.В.Куликова

Члены комиссии:

С.А.Кантышев

Г.В.Бороздина

И.А.Новиков

## ПРИЛОЖЕНИЕ 4



**АДМИНИСТРАЦИЯ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
БАЙКАЛОВСКИЙ МУНИЦИПАЛЬНЫЙ  
РАЙОН**

---

Революции ул., д.25  
623870 с.Байкалово Свердловской области  
Тел. (34362) 2-01-51, факс 2-04-53  
Сайт: <http://mobmr.ru>  
E-mail: baykalovo@mail.ru  
ОКПО 04041585 ОГРН 1026600882197  
ИНН/КПП 6638000669 / 667601001  
26.12.2017 года № 01-19/  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

***Уважаемый Евгений Анатольевич!***

Распоряжением Администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район от 299-р от 26.12.2017 года Вы включены в кадровый резерв администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район 2018 – 2020 год на замещение вакантной должности муниципальной службы – специалиста 1 категории организационного отдела.

Глава муниципального образования  
А.А.Жуков

Куликова Алла Вениаминовна- секретарь тел. 8-34362 (2-04-47)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Главе муниципального образования  
Байкаловский  
муниципальный район  
А.А.Жукову

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### *заявление.*

Прошу включить меня в кадровый резерв для замещения вакантной должности муниципальной службы, специалиста 1 категории организационного отдела.

Дата 7.12.2017 года

\_\_\_\_\_  
(подпись)



**СВЕРДЛОВСКАЯ ОБЛАСТЬ**  
**АДМИНИСТРАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**Байкаловский муниципальный район**  
**РАСПОРЯЖЕНИЕ**

---

от 26.12.2017 г.  
с.Байкалово

№ 299 -р

**О включении лиц в кадровый резерв администрации муниципального  
образования Байкаловский муниципальный район**

На основании Положения « О кадровом резерве для замещения вакантных должностей муниципальной службы в муниципальном образовании Байкаловский муниципальный район» утвержденного Решением Думы муниципального образования Байкаловский муниципальный район от 11 мая 2017 года № 61, учитывая результаты оценки и отбора кандидатов в кадровый резерв на замещение должностей муниципальной службы в администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район

1. Утвердить список лиц включенных в кадровый резерв администрации муниципального образования Байкаловский муниципальный район (приложение № 1 на 10 листах).
2. Куликовой А.В. главному специалисту организационного отдела уведомить лиц, включенных в кадровый резерв до 26 февраля 2018 года.
3. Контроль за настоящим Распоряжением оставляю за собой.

Глава  
муниципального образования

А.А.Жуков